

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Noemi Escobedo Medina

Funkce rodinného zázemí v prevenci syndromu vyhoření
The role of family background in preventing burnout syndrome

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:
Konzultantka práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.
PhDr. Irena Krchová

Zde bych velmi ráda poděkovala vedoucí své práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za velmi cenné odborné připomínky, pomoc a čas, který této práci věnovala. Zároveň bych tímto chtěla poděkovat i paní PhDr. Ireně Krchové za poskytnuté konzultace k dílčím aspektům empirické části této práce.

Také velmi děkuji všem svým informantům za ochotu, trpělivost a vstřícnost v průběhu našich rozhovorů.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá významnými faktory příčin a prevence syndromu vyhoření, a to z hlediska jedince, který je vyhořením ohrožen a z hlediska jeho vnějšího okolí. Cílem této práce je popsat vliv rodinného zázemí na syndrom vyhoření. Práce se zaměřuje zejména na funkci prokreační a orientační rodiny v prevenci syndromu vyhoření a identifikuje jednotlivé aspekty, které mohou být v rámci prevence klíčové. Podstatou empirického výzkumu je šetření vlivu rodiny na syndrom vyhoření a popis těchto možných vlivů.

Klíčová slova

Syndrom vyhoření, prevence syndromu vyhoření, rodina, rodinné zázemí, rodinné vztahy, výchova, typy výchovy, rodinné konflikty, sociální opora, hodnoty.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with significant factors of burnout prevention and burnout causes out of the perspective of a person that is in danger of burnout and out of the perspective of one's surroundings. The aim of this thesis is to describe the influence of family background as a key component of one's social support. The thesis deals specifically with function of original and newly set family in burnout prevention and finds different aspects that can be crucial for prevention of burnout. The core of empirical part of this thesis is research on the influence of a family on burnout syndrome and description of this possible influence.

Key words

Burnout syndrome, burnout prevention, family, family background, family relationships, family conflicts, social support, values.

OBSAH

0 ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH SYNDROMU VYHOŘENÍ	10
1.1 Charakteristika syndromu vyhoření	10
1.2 Fáze syndromu vyhoření	13
2 SKUPINY OHROŽENÉ SYNDROMEM VYHOŘENÍ	17
3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	24
3.1 Aspekty prevence syndromu vyhoření z hlediska jedince	24
3.2 Prevence syndromu vyhoření vázaná na vnější okolí	31
4 RODINNÉ ZÁZEMÍ VE FUNKCI PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	34
4.1 Prokreační rodina ve funkci prevence syndromu vyhoření	34
4.2 Orientační rodina ve funkci prevence syndromu vyhoření	37
5 VZTAH SYSTÉMU HODNOT K SYNDROMU VYHOŘENÍ	44
6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ VLIVU RODINNÉHO ZÁZEMÍ NA SYNDROM VYHOŘENÍ	47
6.1 Předmět, cíle, metodika a organizace empirického šetření	47
6.2 Způsob výběru informantů	48
6.3 Rozbor získaných kvalitativních dat	48
6.3.1 Kazuistika 1	48
6.3.2 Kazuistika 2	53
6.3.3 Kazuistika 3	57
6.3.4 Kazuistika 4	60
6.3.5 Kazuistika 5	63

6.3 Shrnutí a formulace hypotézy	66
7 ZÁVĚR	68
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	70
PŘÍLOHA A	76

ÚVOD

Syndrom vyhoření je v posledních desetiletích velmi diskutovaným tématem. Různí autoři se jím zabývají z různých úhlů pohledu a docházejí k víceméně podobnému poznání a souvislostem. Tzv. „burnout syndrom“ je jevem více typickým pro postmoderní dobu, kdy lidé čelí velkému objemu požadavků ve svém pracovním i osobním životě. Postihuje lidi motivované a zároveň velmi výkonné, jenž na sebe kladou vysoké a často nesplnitelné nároky. Právě kombinace vysokých nároků na vlastní osobu a velkého nadšení vede nakonec ke stavu vyčerpání emoční, duševní a fyzické energie (Rush, 2003, s. 7). V roli vnějších preventivních faktorů syndromu vyhoření se objevuje zejména silná sociální opora v podobě rodinných vztahů, vztahů s kolegy v zaměstnání a samozřejmě vztahů s ostatními lidmi. Vnitřní faktory, které ve vztahu k syndromu vyhoření mohou působit protektivně jsou některé charakteristiky osobnosti, zejména odolnost, v literatuře zmiňovaná jako koncept „hardiness“.

Cílem této práce je analýza rodinného zázemí ve funkci prevence syndromu vyhoření a identifikace protektivních a rizikových faktorů, jejichž pochopení je pro prevenci syndromu vyhoření klíčové. Tato práce hledá takové aspekty prevence, které by zároveň bylo možné utvářet a modifikovat v rámci rodinného prostředí. V odborné literatuře nelze najít velké množství zmínek o vlivu rodinného zázemí v jedincově dětství a z toho plynoucí možné zvýšení rizika rozvoje syndromu vyhoření. Lze ale najít souvislosti mezi osobností, rodinným zázemím v jedincově dětství, resiliencí a vulnerabilitou. Otázka, kterou si tato práce klade je, zda a jak může rodina a rodinné zázemí ovlivnit možná rizika syndromu vyhoření, a to prostřednictvím rodinných vztahů, stylů výchovy a rodičovských postojů. Tyto otázky by měla práce rozpracovat na základě poznatků z odborné literatury a kvalitativního empirického šetření.

Základním zdrojem teoretického poznání o charakteristikách syndromu vyhoření byly práce Ch. Maslachové (2003), Jara Křivohlavého (2003; 1994; 1998), Barbary Brockové a Marilyn Grady (2002). Vztah osobnosti a jejích možných patologických rysů čerpá tato práce především ze S. M. Johnsona (2007), Clouda a Townsenda (1998; 2003) a A. Ellise (2001). Z českých autorů čerpá především z prací Zdeňka Matějčka (1968; 1989; 1999; 2002; 2009), Ivy Šolcové (2009), V. Kebzy (2005), a Oldřicha Matouška (1993). Tyto české práce byly zdrojem poznání problematiky vulnerability, resilience,

odolnosti a funkcí rodiny. V empirické části práce čerpá především z poznatků Ch. Maslachové (2003) a M. Vágnerové (2004).

Obsah práce je rozdělen do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou a průběhem syndromu vyhoření z pohledu nejznámějších teorií. Druhá kapitola popisuje skupiny lidí, kteří mohou být vůči syndromu vyhoření zranitelnější a vysvětluje, proč tomu tak je. Třetí kapitola rozpracovává možné významné aspekty prevence syndromu vyhoření, a to jak z hlediska jednotlivce, tak z hlediska jeho vnějšího okolí. Jako významné aspekty prevence syndromu vyhoření z hlediska jednotlivce zmiňuje práce zejména odpovědnost vůči sobě a druhým, zvládání a zpracování emocí, budování silné sociální opory, nalezení významných hodnot, principy řízení času a vyvážené naplňování potřeb. Z hlediska vnějšího okolí se jedná o důležitost sociální opory a organizační faktory, které jsou nejčastějším zdrojem stresu pro zaměstnance. Čtvrtá kapitola řeší problematiku rodiny a rodinného zázemí. Nastiňuje možné způsoby utváření osobnostních charakteristik, které jsou z hlediska syndromu vyhoření rizikové. Čtvrtá kapitola je rozdělena na dvě části, z nichž první část se týká rodiny nově založené, prokreační, a druhá část se věnuje původní, orientační rodině. V této práci je rodina zvažována jako důležitý faktor moderující rizika syndromu vyhoření ze dvou důvodů. Jsou to především funkční nebo nefunkční způsoby jednání a vnímání reality okolo nás a sebepojetí, které si skrze rodinu zvnitřňujeme, a je to také v ideálním případě silný druh sociální opory a zdroje uspokojení našich potřeb. Pátá kapitola se zabývá hodnotami a jejich tvorbou, protože hodnoty jsou také chápány jako osobnostní charakteristikum významné pro syndrom vyhoření a zároveň se jejich tvorba váže v počátečních fázích zejména na rodinu. Obsahem šesté kapitoly bude empirické zkoumání, které je tvořeno pěti případovými studii. Případové studie jsou zpracované na základě polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů s návodem. Kvalitativní formu zkoumání jsem zvolila vzhledem k povaze problému a nedostatku relevantních teoretických poznatků. Výsledkem šetření bude formulace možné hypotézy. Práce je doplněna přílohou, maketou polostrukturovaného dotazníku, který sloužil jako návod k rozhovoru. Samotné rozhovory jako přílohu nepřikládám, a to z důvodu příliš velkého rozsahu stran.

1 CHARAKTERISTIKA A PRŮBĚH SYNDROMU VYHOŘENÍ

1.1 Charakteristika syndromu vyhoření

Již samotný název syndromu vypovídá o své podstatě, tedy že se jedná o konečné a totální vyčerpání (exhausci) zdrojů nutných pro udržení chodu čehokoli, do čeho jsme svou veškerou energii vkládali (Kebza, Šolcová, 2003, s. 3). Jedná se o jev provázející lidstvo zřejmě od počátku (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 3). Jako vlastní specifikum byl syndrom vyhoření popsán Freudenbergerem, konkrétně tedy v 70. letech 20. století (Kebza, 2005, s. 133), a inspirací mu byla kniha Grahama Greena (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 3). Jednalo se o příběh nadějného mladého architekta, který doslova hořel nadšením pro své povolání, ale pro neschopnost vyrovnat se s neustálým odporem a nepochopením na cestě k realizaci svých snů nakonec vyhořel a odešel do africké džungle (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 3).

Freudenberger, americký psychiatr, tento jev vyhoření pozoroval na dobrovolnících, se kterými pracoval v nezávislé zdravotní klinice. Proces většinou trval zhruba jeden rok a doprovázely ho stejné příznaky pomalé ztráty nadšení, motivace, iluzí a pracovní morálky (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 1-5). Mimo Freudenbergera se stavy vyhoření zabývala i Christina Maslachová (pracovala ve výzkumu v oboru sociální psychologie). Maslachová pozorovala způsoby, jakými se lidé v práci vyrovnávají se stavy intenzivních emocí a jak je kognitivně rozpoznávají. Zajímala se o dehumanizaci jako sebeobranný mechanismus a „odlidštěný zájem“ o druhého (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 1-5). Všechny tyto poznatky dovedly autory postupně k té ucelené koncepci syndromu vyhoření, jak ji známe dnes (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 1-5). Syndrom vyhoření je stále velmi aktuální téma, které se v poslední době dostává do povědomí veřejnosti mnohem více. Týká se velkého množství profesí, a proto se tak nejčastěji děje zřejmě formou různých odborných článků v recenzovaných profesních časopisech (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7).

Charakteristické pro syndrom vyhoření je tedy vyčerpání zdrojů, energie, nadšení, fyzických a mentálních sil, motivace, naděje, optimismu a pracovní morálky, a děje se tak postupně, ze začátku téměř nepozorovaně (Rush, 2003, s. 40-41). Vyhořet nemusí každý, kdo je pro něco zapálený, ale bez schopnosti odhlédnout od dané situace je vysoká míra angažovanosti v problému, projektu, povolání apod. základním rizikovým faktorem (Kebza, Šolcová, 2003, s. 15-16). Během procesu vyhořívání se člověk cítí stále více

vyčerpaný, osamělý a jakoby odtržený od okolního světa. Nemá pocit, že by se ho cokoli týkalo, i když dříve to bylo právě naopak (Kebza, Šolcová, 2003, s. 13, Rush, 2003, s. 53). Je těžké takového člověka jakkoli motivovat a většinou mu jakákoli, i dobře míněná rada, ještě přitíží. Důvodem je obava ze selhání a ještě většího pocitu beznaděje (Rush, 2003, s. 56). Vyhořívající jedinec stále citelněji pociťuje vnitřní prázdnotu, pocit selhání a marnosti veškerého snažení (Křivohlavý, 1998, s. 17). Tyto stavy výborně popisuje a zachycuje existenciální filosofie a terapie, vycházející ze základů existencialismu. Řeší mezní stavy a prožitky, ideálně vedoucí k uvědomění si sám sebe a smyslu vlastní existence (Kebza, 2005, s. 130-135). A proto se také stává nejvhodnějším psychoterapeutickým řešením pro případy vyhoření (Kebza, 2005, s. 146).

Z existencialismu vychází dvě školy, které v této terapii nachází uplatnění, logoterapie a daseinsanalýza. Daseinsanalýza se soustřeďuje na pochopení jedinečnosti každého jednotlivce a snaží obrátit pohled klienta směrem do budoucnosti. Logoterapie se zaměřuje více na uvědomění si důležitých hodnot a nalezení smyslu vlastní existence. Oba tyto směry by měly vyhořelému člověku pomoci znovu najít smysl života a způsob, jak jej naplnit (Kebza, 2005, s. 146-147).

Burnout se může některými příznaky podobat, a může být laicky zaměněn i s dalšími negativními duševními stavy (Kebza, Šolcová, 2003, s. 11-13). V literatuře se nejčastěji uvádí deprese, různé druhy neuróz, alexithymie (oploštělost) a únavové syndromy (Kebza, Šolcová, 2003, s. 11-13, Kebza, 2005, s. 139-143), a to protože součástí projevů vyhoření bývá depresivní ladění, emocionální oploštělost, nepřekonatelná únava, problémy s usínáním, buzení se v průběhu spánku a úzkosti (Kebza, Šolcová, 2003, s. 11-13, Kebza, 2005, s. 139-143).

Jako ústřední a nejvýstižnější definici bych pro syndrom vyhoření v této práci uvedla definici A. Pinesové a E. Aronsona (Křivohlavý, 2003, s. 113-114): „*Vyhoření je formálně definováno a subjektivně prožíváno jako stav fyzického, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.*“ (Křivohlavý, 2003, s. 113-114) Další zajímavé pojetí jsou také: „*Vyhoření je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).*“

(Křivohlavý, 2003, s. 116) „Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží.“ (A. Kallwass, 2007, s. 9) „Stav vyhoření lze definovat jako *druh stresu a emocionální únavy, frustrace a vyčerpání, k nimž dochází v důsledku toho, že sled (nebo souhrn) určitých událostí týkajících se vztahu, poslání, životního stylu nebo zaměstnání dotyčného jedince nepřinese očekávané výsledky.*“ (Rush, 2003, s. 7) „Důvodem vyhoření není přepracování. Vyhoření se objevuje, když naše srdce je na jiném místě než naše práce.“ (Brock, Grady, 2002, s. 6) Definice syndromu vyhoření by se dala najít mnoho a pro lepší poznání charakteristik může být nápomocný obraz syndromu vyhoření dle Mezinárodní klasifikace nemocí ICD 10. Syndrom vyhoření spadá do Kategorie Z 73.0 „Problémy spojené s obtížemi v uspořádání života“ a další položky této kategorie jsou: „Vyprahlost“ (vyhasnutí, vyhoření) a „Chybění relaxace a odpočinku“ (Kebza, 2005, s. 142; Tošnerovi, 2012, s. 9). V této obecné klasifikaci je syndrom vyhoření charakterizován několika málo základními příznaky v rovině tělesné, psychické a symptomy v sociálních vztazích (Neudertová, 2012; Tošnerovi, 2012, s. 9).

Jako tělesné příznaky se uvádí poruchy spánku a chuti k jídlu, náchylnost k nemocím a vegetativní obtíže (obtíže se zažíváním, s dýcháním, se srdcem). Také snadná a rychlá unavitelnost, vysoký krevní tlak a vyčerpanost svalového napětí (Neudertová, 2012; Tošnerovi, 2012, s. 9).

Psychické příznaky jsou rozděleny do dvou oblastí, emocionální a kognitivní. V rovině emocionální se jedná především o pocity bezmoci, sklíčenosti a beznaděje, nedostatku uznání, o agresivitu, popudlivost a nespokojenost. V rovině poznávací jsou uvedeny tyto charakteristiky: potíže se soustředěním, zapomětivost, únik do fantazie, negativní postoj k sobě, ostatním, práci, společnosti, instituci a k životu jako celku. Nechuť, lhostejnost, ztráta nadšení, zodpovědnosti a schopnosti pracovního nadšení také bývají významnými charakteristikami (Neudertová, 2012; Tošnerovi, 2012, s. 9).

Symptomy v sociálních vztazích podle ICD 10 jsou: ubývání angažovanosti a snahy pomáhat, omezení kontaktu s klienty a jejich rodinami, omezení kontaktů s kolegy a přibývání konfliktů v oblasti soukromí, nedostatečná příprava k výkonu práce (Neudertová, 2012; Tošnerovi, 2012, s. 9).

1.2 Fáze syndromu vyhoření

Autoři se v zásadě na průběhu syndromu vyhoření shodují, avšak co se týče vymezení jednotlivých fází, jejich členitost se často liší. Někteří výzkumníci se raději drží několika málo a zároveň snadno určitelných období vyhoření, jiní jdou dále do detailů a snaží se vypracovat a popsat celý průběh mnohem podrobněji. Ne všechny uváděné fáze jsou v reálné životní situaci jasné, mohou se navzájem prolínat a jednotlivá ohraničení popsaná v teorii jsou spíše nesnadno zaregistrovatelné přechody. Christina Maslachová rozlišuje v zásadě čtyři fáze (Kebza, Šolcová, 2003, s. 13-14).

- Fázi prvotního nadšení a zaujetí pro věc spojenou s déletrvajícím přetěžováním.
- Fázi psychického, emocionálního a částečně fyzického vyčerpání.
- Fázi odlidštěného (dehumanizovaného) vnímání okolí, kterým se chráníme před dalším vyčerpáním.
- Fázi úplného vyčerpání, nezájmu, lhostejnosti a negativismu (Kebza, Šolcová, 2003, s. 13-14).

Podobně bez rozlišení třetí a čtvrté fáze popisuje rozvoj burnoutu R. Schwab (Kebza, Šolcová, 2003, s. 14).

- Fáze nerovnováhy mezi tím, co od nás vyžaduje naše zaměstnání a naší schopností tyto požadavky splnit.
- Fáze bezprostřední emocionální odpovědi (jedná se o krátkodobou odpověď) na vzniklou nerovnováhu. Odpovědí může být únava, vyčerpání, úzkost a napětí.
- Fáze změny našeho chování a postojů. Může se měnit postoj ke klientům, nadřízeným, kolegům a naše jednání se stává neosobním. Změnami v postojích a chování se snažíme ze situace uniknout. Jedná se o tzv. defenzivní způsoby jednání (Kebza, Šolcová, 2003, s. 14).

Zajímavá je také koncepce I. Friedmana (Kebza, Šolcová, 2003, s. 14), který sestavil model vyhoření na základě změn v oblasti emocionální a kognitivní. Na obě tyto oblasti působí negativní stresory (první fáze), následuje primární a sekundární prožitek stresu a konečně přichází reakce na tyto prožitky. Kognitivní složkou, která se mění, rozumí Friedman pocit z osobní a profesionální nedostatečné výkonnosti, emocionální složkou pocit přetížení a emočního vyčerpání (Kebza, Šolcová, 2003, s. 14).

Odlišný úhel pohledu lze nalézt u Alfrieda Laengleho (Křivohlavý 1998, s. 64), existenciálního psychoterapeuta, který výborně doplňuje to, co ostatním členěním chybí. Laengle zde v podstatě říká, co je onou hlubší podstatou jednotlivých fází. Vysvětluje, jak dojde k tomu, že naše existence ztrácí svou smyslnost. Stejně jako Maslachová, nazývá první fázi obdobím nadšení a smyslnosti toho, co děláme (Kebza, Šolcová, 2003, s. 13-14). Máme před sebou vytyčený konkrétní cíl, kterému připisujeme s velkou pravděpodobností poměrně vysokou hodnotu. Tato hodnota a představa jejího naplnění a dosahování dává smysl činnostem, které vykonáváme. Ve druhé fázi se hodnoty mění, a co bylo dříve jen prostředkem nebo vedlejším produktem, se stává hlavní motivací. Například místo pomoci druhým lidem, bude pro (dříve nadšeného) lékaře nejdůležitější, kolik peněz za svou práci obdrží. Původní ideál se vytrácí a s ním i smysl a nadšení z produktivního a uspokojivého života. Dochází tak k odcizení od původních hodnot a místo smyslných cílů běžíme za „zdánlivými cíli“ a podstata zůstává neuspokojena (Křivohlavý 1998, s. 64). Laengle (Křivohlavý 1998, s. 64) říká, že toto odcizení je předstupněm existenčního vakua - prázdnoty bytí, ke kterému dochází ve třetí a konečné fázi, tzv. „životu v popeli“ (Křivohlavý, 1998, s. 65), a který popisuje i Frankl (Frankl, 1994, s. 70). V této poslední a třetí fázi se objevuje depersonalizace, emocionální vyčerpání a snížení pracovního výkonu v plné míře. Jedinec ztrácí úctu k životu, úctu k sobě samému i úctu k životu druhých. Je necitlivý, bez empatie a soucitu s potřebami druhých. Nic pro takového člověka nemá hodnotu a nelze ho ničím motivovat. Samotná existence ani žádná činnost mu nedává smysl a žít se stává obtížné (Křivohlavý, 1998, s. 64-66).

Posledním členěním procesu vyhořívání, který Křivohlavý (1998, s. 62-63) uvádí pochází od J.W. Jamese (Křivohlavý, 1998, s. 62). Má celkem dvanáct fází, které jsou v podstatě shodné s průběhem, který uvádí i ostatní autoři, pouze více rozpracované.

- Snaha osvědčit se kladně v pracovním procesu.
- Snaha udělat vše sám.
- Opomíjení vlastních potřeb a nutné péče o sebe sama.
- Práce, úkoly a cíle se stávají hlavní životní náplní.
- Počíná zmatek v žebříčku hodnot a jedinec nedokáže rozlišovat, co je podstatné a co ne.
- Popírání příznaků objevujícího se vnitřního napětí.

- Ztráta naděje, angažovanosti a zrod cynismu současně s hledáním útěchy v alkoholu, tabáku, jídle, hromadění peněz apod.
- Výrazné změny v chování, dobrovolná izolace, vyhýbání se ostatním lidem, rozhovorům, pracovním aktivitám.
- Depersonalizace jako ztráta kontaktu sám se sebou a vlastními hodnotami.
- Pocit zoufalství a prázdnoty, selhání a pocit touhy po smysluplném životě.
- Deprese a zoufalé poznání, že vše je marné a nic nám nepřináší uspokojení. Nevážíme si sami sebe, nevěříme si, nevěříme, že náš život a my sami, máme hodnotu.
- Totální fyzické, mentální a emocionální vyčerpání, pocit nesmyslnosti a marnosti našeho dalšího žití (Křivohlavý, 1998, s. 62).

Základním rizikovým faktorem a zároveň předpokladem vyhoření je vystavení dlouhotrvajícímu a neúměrnému stresu (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7). Stres je výsledkem interakce mezi určitou silou, která působí na člověka a schopností tomuto tlaku odolat (Křivohlavý, 1994, s. 10). Je to vnitřní stav člověka, který je něčím ohrožen nebo ohrožení očekává a zároveň se domnívá, že jeho obranné schopnosti nejsou dostatečné (Křivohlavý, 1994, s. 10). Záleží tedy zejména na vnímání, interpretaci a hodnocení situace jednotlivcem (Ellis, 2001, s. 10).

Velmi obecné pojetí cesty k vyhoření můžeme najít i u H. Selye, který se proslavil studiem stresu. Výsledky jeho práce byly základním kamenem pro další studium navazujících jevů. Selyeho proces adaptace na stres se vyskytuje v literatuře pod zkratkou GAS (General Adaption Syndrom), tedy „obecný soubor příznaků procesu vyrovnávání se s těžkostmi“ (Křivohlavý, 1998, s. 60).

- První fáze je fází působení stresoru.
- Druhá fáze je fází zvýšené resistance (spustí se obranné reakce organismu).
- Třetí fáze je charakteristická vyčerpáním našich rezerv a možností obrany (Křivohlavý, 1998, s. 60).

Všechna uvedená pojetí se v mnoha faktorech shodují. Charakteristické pro všechny tyto fáze je, že jsou procesem (nikoli nezvratným nebo nezastavitelným), který vykazuje podle koncepce Maslachové i ostatních autorů emocionální vyčerpání, které se projevuje tím, že druhé lidi přestáváme vnímat jako hodnotné lidské bytosti a následně pokračuje snižováním výkonnosti v prováděných činnostech (Křivohlavý,

1998, s. 63). Proces vyhoření v podstatě definuje, co vyhoření je, alespoň tedy vyhoření ve své konečné podobě. Společnými charakteristikami těchto fází je odcizení, ztráta smyslu života, ztráta původního nadšení, neochota k jakékoli původně smysluplné činnosti, nechť do života, ztráta úcty k životu a původně významným hodnotám, dehumanizace našeho okolí, včetně našeho blízkého okolí (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 78; Křivohlavý, 1998, s. 63).

2 SKUPINY OHROŽENÉ SYNDROMEM VYHOŘENÍ

Jako skupiny, které jsou ohrožené syndromem vyhoření, se nejčastěji uvádí povolání, která mají co do činění s druhými lidmi (Křivohlavý, 1998, 23-26). Zejména tzv. pomáhající profese – zdravotní sestry, lékaři, sociální pracovníci, pedagogové, psychologové, psychoterapeuti a psychiatři, ošetřovatelé v domovech pro seniory, asistenti zdravotně hendikepovaných aj. (Kebza, 2005, s. 135-136). Často se také mluví o soudcích, advokátech, církevních pracovnících, policistech, personalistech a dalších skupinách povolání, které sice nejsou definované jako pomáhající profese, ale přesto mají s mezilidskými vztahy mnoho společného (Křivohlavý, 1998, 23-25). V kombinaci s chronickými stresy, způsobem odměňování a většinou vysokými očekáváními, jsou to skupiny velmi zranitelné (Křivohlavý, 1998, 28-32). Jedná se zde například o obchodníky, manažery, telefonní operátory, mistry ve výrobcích a mnoho dalších (Křivohlavý, 1998, 28-32). Některé z výše uvedených profesí jsou navíc značně idealizované, a když se s nimi (často student nebo mladý člověk) seznámí v reálu, dochází k velkým zklamáním a vyrovnat se s pracovní realitou může představovat závažný problém (Křivohlavý, 1998, s. 24, Maslach, 2003, s. 221)

U povolání ohrožených syndromem vyhoření můžeme pozorovat velké vnější tlaky, které jsou většinou jejich neoddělitelnou součástí a z pozice pracovníka je nelze změnit. Lze se pouze správně adaptovat a věnovat se vhodným způsobem sám sobě a svým reakcím na ony ztížené podmínky a zátěžové situace. Těmito tlaky mohou být vysoké profesní a etické nároky, velké množství každodenních konfliktních situací a náročný obsah práce s vyššími profesními a osobními riziky než u jiných profesí. Například u lékařů, zdravotních sester, pracovníků záchranné služby nebo operátorů krizových intervenčních center může nezřídka výkon daného pracovníka zásadně ovlivnit životy druhých lidí. Ne každý je schopen takové situace dlouhodobě snášet bez újmy na vlastním duševním zdraví (Špatenková, 2011, s. 46-48).

V neposlední řadě můžeme jako jeden z dalších tlaků zmínit finanční stres, kdy finanční odměna závisí z velké části na výkonu, nebo je odměna nízká, a to může vytvářet další škodlivé existenční napětí (Leiter, Maslach, 2005, s. 91-96). Existenční nejistota jednotlivce duševně oslabuje a ubírá mu sílu pro řešení dalších důležitých problémů a V. Schreiber v této souvislosti mluví zejména o negativních dopadech na lidské zdraví a délku dožití (Schreiber, 2000, s. 68-69).

Lidé, kteří dlouhodobě poskytují druhým lidem emocionální podporu nebo o někoho dlouhodobě pečují jsou také velmi ohroženou skupinou (Brock, Grady, 2002, s. 8-9; Jedlinská, Hlúbik, Levová, 2009). Zde by se dalo hovořit o rodičích, kteří mají v péči své vlastní, již nemohoucí rodiče nebo děti se zdravotním postižením či jiné členy rodiny, kteří nejsou soběstační a potřebují více než 8 hodinovou intenzivní péči (Jedlinská, Hlúbik, Levová, 2009). Tento druh závazku je extrémně vyčerpávající a není-li si pečující osoba vědoma rizik, která tato péče přináší, je na cestě k vyhoření téměř se stoprocentní jistotou (Špatenková, 2011, s. 84). O syndromu vyhoření u osob dlouhodobě pečujících o někoho blízkého, se zmiňuje i Křivohlavý (2003, s. 51) a dodává, že lidé, kteří jsou dlouhodobě ve stresu a tlacení „tíživou prosociální aktivitou“, kam dlouhodobá péče o blízkého člověka bezesporu patří, mají značně oslabený imunitní systém (Křivohlavý, 2003, s. 51), jako důsledek dlouhodobého chronického stresu (Křivohlavý, 1994, s. 138). Zajímavě zpracovanou najdeme i kazuistiku v A. Kallwassové (2007, s. 87-95).

Dále se mluví o osobách, které přicházejí do styku s člověkem v nouzi a náročných životních situacích, tedy například o psychiatrech, psychoterapeutech, sociálních pracovnících, dobrovolnících, církevních pracovnících, policistech, hasičích, policejních vyjednávačích nebo rodinných mediátorech (Tošnerovi, 2002, s. 2, 9; Špatenková, s. 46-48). Další ohrožená skupina jsou lidé, kteří mají a zároveň se snaží naplnit mnoho cílů po dlouhou dobu (Brock, Grady, 2002, s. 8-9; Tošnerovi, 2002, s. 2, 9).

Tyto skupiny jsou více než jiné vystaveny nadměrnému působení chronického a situačního stresu, jsou často prostředníky mezi více stranami nebo jsou na ně kladena rozdílná očekávání od zúčastněných stran (Špatenková, s. 46-48; Brock, Grady, 2002, s. 64-65). Jsou to profese, které nutně vyžadují velký objem komunikace, vysoké pracovní nasazení a osobní angažovanost (Špatenková, s. 46-48), jinak v nich nelze uspět.

Ohroženými skupinami jsou také lidé s určitými osobními nebo pracovními charakteristikami (Maslach, 2003, s. 95). Do této skupiny můžeme zařadit lidi pečlivé, vysoce motivované, zodpovědné i ty, kteří na sebe kladou vysoké nároky, neumí říkat ne valícím se povinností a ty, kteří berou neúspěch jako porážku sebe sama. Dále jsou to lidé, kteří neumí odpočívat nebo trvale žijí v mezilidských konfliktech, lidé výkonní, produktivní a nadšení pro svou práci, kteří své povolání chápou jako vyšší poslání, které musí naplnit (Křivohlavý, 2001, s. 113-115; Brock, Grady, 2002, s. 8-9; Rush, 2003, s. 35-38), a idealisté, kteří věří, že pokud se budou dostatečně snažit, mohou změnit své okolí

(Brock, Grady, 2002, s. 68). Velmi riziková kombinace je očekávané vysoké osobní a pracovní uspokojení a nízká frustrační tolerance (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 3) nebo vysoké očekávání a zároveň jeho nedostatečné uspokojení (Leiter, Maslach, 2005, s. 91-94).

Myron Rush navíc uvádí tyto charakteristiky: pevná vůle a odhodlanost, rozhodnost až spíše ukvapenost. Tím má na mysli, že se tito jedinci nebojí rozhodovat rychle a bez dostatečných informací. Následkem toho se často rozhodují špatně. Své chyby kompenzují tvrdou prací a tak zbytečně, neúměrně a často, vyčerpávají své fyzické i duševní zdroje. Nezávislost a sklony k samotářství, neschopnost pracovat v týmu, ochota riskovat a záliba v náročných úkolech a velká soutěživost také mohou být rizikovým faktorem (Rush, 2003, s. 35-38). Rush mimo jiné také hovoří o odporu k pravidlům a velké potřebě nezávislosti a možnosti improvizovat. Pokud takový člověk pracuje v organizaci s neměnnou strukturou a malou možností měnit své pracovní postupy, odchází zcela frustrován (Rush, 2003, s. 35-38). Jako poslední z mnoha uvádí vysokou potřebu mít vše pod kontrolou a opovržení ke svému selhání a k selhání druhých (Rush, 2003, s. 35-38).

Přínosný je také náhled skrze teorii životních událostí dvou amerických psychologů Holmese a Rahe (Tošnerovi, 2002, s. 10; Křivohlavý, 2003, s. 182-183; Křivohlavý, 1998, s. 16). Tito dva psychologové vytvořili seznam stresujících životních událostí, které mají vliv na psychickou pohodu. Důležité je to, jak vnímáme, co se nám v životě děje. Ať už jsou to události závažnějšího charakteru nebo běžné denní nepříjemnosti. Různí lidé se k nim staví různě a jsou jinak zranitelní (Tošnerovi, 2002, s. 10; Kallwass, 2007, s. 124; Křivohlavý, 2003, s. 182-183; Křivohlavý, 1998, s. 16). V této oblasti při studiu stresu velmi přispěly studie R. Lazaruse (Křivohlavý, 2003, s. 168-169). Lazarus k tehdejším známým studiím stresu, které byly víceméně fyziologického rázu, doplnil poznatky o důležitosti konativní, kognitivní a emocionální složky osobnosti, která se na řízení stresových situací značnou měrou podílí. Při vyhodnocování stresové situace totiž hraje roli naše zranitelnost vůči ní. Jinak zranitelní jsou lidé, kteří mají minimum zkušeností a lidé, kteří již podobnou zátěží úspěšně prošli a zotavili se. Rozdíl může být dán i věkem, kdy jinak situaci zvládne dítě a jinak zralý dospělý, jinak osoba v pokročilém věku (Křivohlavý, 2003, s. 168-169).

K vymezení ohrožených skupin lze použít i typologii skupiny lékařů WCGS (Western Collaborative Group Study), kteří zkoumali vztah mezi určitými nemocemi a typem osobnosti (typ-A trpěl kardiovaskulárními chorobami, typ-B byl opakem typu-A, typ-C byli onkologičtí pacienti). Došli k závěru, že zde skutečně vztah existuje, a ačkoli byla jejich práce kritizována pro závažné metodologické nedostatky, dodnes jsou některé dílčí závěry všeobecně uznávané (Křivohlavý 2003, s. 80-81).

Lékaři rozdělili pacienty do tří skupin. V první skupině, tzv. A-typ byli pacienti s kardiovaskulárními chorobami. Tito pacienti se vyznačovali vyšší mírou agresivity, hlasitou a důraznou řečí, výraznou nonverbální komunikací, byli častěji iniciátory konfliktů, neradi uznávali svou chybu, byli velmi bojovní a nepoddajní. Také byli mnohem ambicióznější, houževnatější a svou prací silně zaujatí, netrpěliví a rychlejší v rozhodování. Trpěli stálým nedostatkem času, neschopností relaxovat, snahou neustále vyniknout a zvýšenou hostilitou (Hladký, 1993, s. 96; Křivohlavý 2003, s. 80-81). Na rozdíl od typu-B trpěli mnohonásobně více následky stresu, manifestovaných právě v podobě kardiovaskulárních chorob. Hlavní příčinu spatřovali psychologové a lékaři v odlišné percepci stresových situací, kterým jsou vystaveni a způsob vyrovnávání se s nimi. Dalo by se říci, že velké procento stresových situací bylo způsobeno právě chováním tohoto typu osobnosti. Ve spojení s velkými ambicemi je toto chování pro dané osoby z hlediska pravděpodobnosti vyhoření rizikovější než například chování B-typu. B-typ osobnosti se vyznačoval právě mnoha opačnými vlastnostmi, než jaké se našly u A-typu. Zejména se jednalo o pomalejší životní tempo, klidnější reakce v konfliktních situacích a mírnější nonverbální vyjadřování (Hladký, 1993, s. 96; Křivohlavý 2003, s. 80-81).

Každý člověk se narodil s určitou mírou nezdolnosti, kterou je třeba dále kultivovat. Nezdolností neboli „hardiness“ (nezdolnost, tuhost, tvrdost, odolnost) se zabývalo vícero výzkumníků. Jedním z nich byla Kobasová, která definovala hardiness jako kombinaci tří osobnostních struktur. Umístění kontroly, míra odcizení a podnětnost (Hladký, 1993, s. 98) nebo jinak a srozumitelněji řečeno, zvládnutelnost (věříme, že danou situaci jsme schopní nějakým způsobem zvládnout a mít ji pod kontrolou, daná situace je v naší představě ovladatelná), oddanost konkrétnímu přesvědčení (do jaké míry jsme od tohoto přesvědčení odcizeni nebo jsme mu oddáni) a to, zda jsme schopní přijímat a rozumět těžkým životním situacím jako výzvám (Křivohlavý, 2001, s. 35), tedy

výhodnější je vidět těžkou situaci jako podnět k novému učení a nabytí nových kompetencí nebo zkušeností (Křivohlavý, 2003, s. 34-35).

Antonovsky Aaron, izraelský sociolog medicíny, definoval hardiness velmi obdobně. Nazval ji koherencí – smyslem pro integritu nebo soudržnost (Kebza, 2005, s. 97; Křivohlavý 1994, s. 172-175). Podobně jako hardiness Kobasové má tři dimenze, zvládnutelnost, srozumitelnost dění a smysluplnost (Křivohlavý, 2003, s. 75). Své studie prováděl mezi lidmi, kteří prošli nepřiměřeně těžkou zátěží. Zajímal se o faktory, které byly společné těm, kteří se adaptovali, přežili a znovu smysluplně začali žít nový život. Zejména se jednalo o Židy, kteří přežili koncentrační tábory a byli schopni se ze svých prožitků ve vysoké míře zotavit. Práce Antonovského inspirovala a stále inspiruje svými výsledky a směrem uvažování mnoho dalších výzkumníků (Křivohlavý, 2003, s. 72; Kebza, 2005, s. 97).

Jedna ze studií mezi zdravotními sestrami podobně poukazuje na to, že vysoká míra osobní nezdolnosti přispívá k minimalizaci syndromu vyhoření, ačkoli není schopna při vysoké úrovni pracovního stresu syndromu vyhoření zabránit (McCranie, Lambert, V., Lambert, C., 1987). Na podobné výsledky odkazuje také L. Hallsten z národního institutu pro pracovní zdraví ve Švédsku a zmiňuje, že chybějící smysl pro soudržnost a hardiness jsou faktory zvyšující zranitelnost vůči syndromu vyhoření (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 101). Šolcová na základě výzkumů prováděných v zahraničí dále mluví o rozlišení odolnosti ve smyslu osobnostního rysu v pojetí hardiness, v pojetí sebeuplatnění a smyslu pro soudržnost, který vymezuje vůči dynamickému procesu resilience jako víceúrovňové schopnosti pozitivní adaptace při vystavení nepřízní (Šolcová, 2009, s. 12-13). Jedná se tzv. o „pružnost“, „plasticitu“, „schopnost vrátit se po nějakém stlačení do původního tvaru“ (Matějček, 2002, s. 55). Výše popsany koncept hardiness totiž nepředpokládá vystavení náročným situacím a nezohledňuje vývoj tohoto rysu při vystavení těmito situacím (Šolcová, 2009, s. 11-13). Šolcová (2009, s. 12-13) také upozorňuje, že resilience byla popsána jako jev proměnlivý, který závisí na situaci, nachází svůj zdroj jak v jednotlivci, tak v sociálním kontextu, podléhá vývoji stejně jako ostatní charakteristiky a liší se samozřejmě i interindividuálně (Šolcová, 2009, s. 11). Někteří autoři tento pojem považují za nadbytečný, jiní uznávají jeho funkci jen jako termín, který zastřešuje příbuzné výzkumy (Šolcová, 2009, s. 19). Resiliencí jako pružností a schopností se úspěšně vypořádat s životními obtížemi se zabývá i Matějček, a to především ve vztahu k dětem (Matějček, 2002, s. 110-111).

Lidé, kteří se z nezdravých pohnutek stále snaží naplnit očekávání druhých a mají nižší vnitřní sebehodnocení, jsou také zranitelnou skupinou (Brock, Grady, 2002, s. 12-13). Naproti tomu A. Maslow (Křivohlavý, 2003, s. 151-153) uvádí v charakteristice zralé osobnosti výraznou autonomii, nezávislost na druhých lidech a schopnost odolávat vnějším tlakům. Kebza a Šolcová (2003, s. 18) charakterizují osoby náchylné k vyhoření jako empatické, sensitivní, obětavé, idealistické, zaměřené na druhé, úzkostné, pedantské, entuziastické a s tendencí se výrazně až přehnaně identifikovat s druhými.

Kebza a Šolcová (2003, s. 3) zmiňují Beckerovu koncepci duševního zdraví, kdy je riziko onemocnění vyjádřeno poměrem mezi rizikovými a protektivními faktory. Tato koncepce duševního zdraví je přímo využitelná i v pochopení rizika syndromu vyhoření. Jako rizikové faktory Becker uvádí vulnerabilitu a stresory, jako protektivní faktory udává především kompetence a pak oporu našeho vnějšího prostředí. Posledním faktorem, důležitým pro duševní zdraví, je podle Beckera psychická pohoda (Kebza, Šolcová, 2003, s. 3). Jestliže posílené kompetence mohou být protektivním faktorem pro dobré duševní zdraví, pak jejich nedostatek nebo dokonce absence může být faktorem rizikovým. Za kompetence důležité pro efektivní zvládání stresu považuje Becker zejména kompetence v uspokojování potřeb, sociální a kognitivní kompetence, kompetence v kontrole jáství a kompetence zvládat stresové situace. Oslabení nebo neexistence takových kompetencí může být faktorem, který v krizové situaci může otevřít prostor pro rozvoj burnout syndromu (Kebza, Šolcová, 2003, s. 3, 16, 18).

Za skupiny ohrožené vyhořením jsou považovány také osoby, které jsou nadměrně vystavené následujícím rizikovým faktorům. Tyto faktory jsou víceméně vnějšího pracovního rázu. Přetížení množstvím práce, nedostatek času na pracovní úkoly a zároveň vysoké požadavky buďto sám od sebe nebo směrem od nadřízených ohledně podaného výkonu. Neúměrně velká odpovědnost a zároveň malé pravomoce, nejasné pravomoce, nevyhovující struktura v organizaci, nepříznivé pracovní prostředí nebo kolektiv, profesionální role není jasná nebo pracovní zatížení je nad limit reálných schopností pracovníka, nadřízení nejsou schopni nebo nepodávají kvalitní zpětnou vazbu, například přehnaně kritizují a minimálně chválí. Stejně tak představuje problém i neslučitelnost nebo nesplnitelnost požadavků, které jsou na nás kladeny (Křivohlavý, 2003, 174-179; Vodáčková, 2002, s. 174-175, Kebza, Šolcová, 2003, s. 5-6; Brock, Grady, 2002, s. 64-65).

To, že člověk patří ke skupině ohrožené vyhořením neznamena, že nutně vyhořet musí. Zde záleží i na mnoha jiných faktorech a proměnných lidského života, a pokud si je člověk těchto rizik vědomý, záleží jen na něm, jak na ně bude reagovat. Vědomí, že právě on se nachází v této skupině, může být varováním, že na rozdíl od ostatních musí věnovat zvýšenou pozornost prevenci tohoto syndromu a vědomě usilovat o životní rovnováhu, kterou jeho zaměstnání, osobnostní a charakterové rysy nebo momentální životní situace narušuje.

3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

3.1 Aspekty prevence syndromu vyhoření z hlediska jedince

Klíčem úspěšné prevence je její včasný začátek (Maslach, 2003, s. 217), proto je potřeba věnovat pozornost jakýmkoli signálům typickým pro syndrom vyhoření a reagovat na ně adekvátním způsobem (Brock, Grady, 2002, s. 9, Maslach, 2003, s. 218). V rámci prevence syndromu vyhoření se dá za odpovědné a uvědomělé chování považovat *takové chování, které vede k převzetí odpovědnosti za vlastní život a vlastní spokojenost* (Brock, Grady, 2002, s. 14). Znamená to, že jedinec nepřijímá události z pozice oběti, která nemá kontrolu nad tím, co se jí děje (Brock, Grady, 2002, s. 14). Je to opak pocitu bezmoci, který prožívá jedinec ve stavu vyhoření (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 78). „... Pozná-li subjekt, že nemá vliv na vnější situaci, že nemůže účinně zasahovat do jejího vývoje a měnit tento vývoj ke svému prospěchu, upadá do stavu deprese, demotivace a inaktivity a snaží se o únik z této a podobných situací, případně se stahuje z oblasti veřejné činnosti vůbec.“ (Nakonečný, 1998, s. 513) V. E. Frankl, zakladatel existenciální analýzy a logoterapie (Frankl, 1994), hovoří takto: „Člověk není věcí mezi ostatními věcmi. Věci se vzájemně determinují, ale člověk je venkoncem bytostí sebeurčující. To, čím se v mezích nadání a prostředí stává, tvoří sám. ... Záleží na rozhodnutích, nikoli na podmínkách, ...“ (Frankl, 1994, s. 85-86) Lidé s vnitřním místem kontroly a vyšší mírou sebejistoty a s vědomím, že nejsou jen pouhými oběťmi situačních proměnných, zvládají životní těžkosti mnohem lépe (Hladký, 1993, s. 98; Kebza, Šolcová, 2003, s. 16). Zároveň je smysl pro odpovědnost významnou komponentou konstruktů „engagement“, neboli zaujetí a zapálení, které se dává do protikladu se syndromem vyhoření (Kebza, Šolcová, 2003, s. 16). Proto je nanejvýš vhodné tuto kompetenci neustále posilovat. *Smysl pro odpovědnost* je vlastností charakteru (Nakonečný, 2004, s. 534) a tvorba této vlastnosti je procesem, který se váže na jedince a jeho zkušenosti (Nakonečný, 2004, s. 534), včetně zkušeností získaných primární socializací v rodině (Matějček, 1989, s. 134-135).

Problémy v pracovním životě, které souvisí se smyslem pro odpovědnost se většinou týkají *nerozhodnosti, odsouvání důležitých rozhodnutí a nedostatku vůle a disciplíny* (Uhlig, 2008, s. 91-94, 98-101; Brock, Grady, 2002, s. 78-79). Tyto vlastnosti se dají zlepšit tréninkem volného jednání (Míček, 1986, s. 152-157) a jejich zvládnutí je otázkou cviku a rozhodnutí (Míček, 1986, s. 152-157).

Mnoho lidí, kteří dospějí do konečné fáze vyhoření, není a nikdy nebylo schopno se zastavit, přemýšlet nad výsledky své práce, vychutnat si je (to se ve své podstatě rovná odpočinku) a najít čas na relaxaci (Brock, Grady, 2002; s. 33, Rush, 2003, s. 117). Vždy se dá nalézt něco, z čeho se lze alespoň na chvíli uvolněně radovat a dát svobodně průchod projevům pocitu spokojenosti. John W. James uvádí jako šestou fázi vyhoření popírání emocí a „rodícího se vnitřního napětí“, jako projev duševní obrany před neúnosnými či nepřijatelnými vnitřními reakcemi na vnější události nebo nepříznivý vývoj situace, ve které se nacházíme (Křivohlavý, 1998, s. 62). Právě *uvědomění si vlastních emocí a jejich projev na bezpečném místě* v bezpečném prostředí je dalším důležitým aspektem prevence vyhoření (Brock, Grady, 2002, s.118, 90-91; Špatenková, 2011, s. 48; Kebza, Šolcová, 2003, s. 20; Maslach, 2003, s. 116). E. Fromm ve svém popisu možností sebeanalýzy říká, že ačkoli obsah toho, co člověk potlačoval a nyní to vpustil do svého vědomí a nechal to volně odeznít, není většinou potěšující ani radostný, proces „uvědomování“ obvykle doprovází pocit úlevy, ba dokonce i radosti a může vést k potřebné korekci chování (Fromm, 1994, s. 66-69). Jeden z mnoha důvodů potlačování emocí může být například i to, že jsou v dané profesi nežádoucí (Maslach, 2003, s. 47), nicméně jednání na základě potlačených emocí bývá často iracionální a ve výsledku pro jedince i jeho okolí škodlivé (Brock, Grady, 2002, s. 91). Uvědomění si toho, co jedinec prožívá a odkud tyto pocity pramení, mu pomůže lépe vnímat sám sebe a vnější realitu (Křivohlavý, 1994, s. 180, Fromm, 1994, s. 66-69): „Usnadnit člověku ve stresu volný projev emocí, obav a strachu, nejistoty a tísně. Umožnit mu, aby plakal, naříkal a třeba i bolestí křičel, jestliže to potřebuje k tomu, aby se mu ulevilo. ... Pociť, že někomu o mne jde, že se chce z vlastní vůle zapojit do mého boje se stresem a sám se nebojí těchto mimořádně silných emocí, které s tím budou pravděpodobně spojeny, pomáhá člověku v tísní. Pomáhá mu v tom, aby přišel na nové myšlenky, pohledy a postoje. Aby hledal a nacházel nové odpovědi, cesty a způsoby boje se stresem, získával smysluplnější vhledy do své situace.“ (Křivohlavý, 1994, s. 180) L. Míček se zvládáním subjektivních emočních nesnází zabývá poměrně obsáhle a za podstatné považuje znalost hlavních obtíží a jejich příčin (Míček, 1986, s. 148-152). Popisuje tři stavy emocionálních nesnází (Míček, 1986, s. 148-152), které se podle některých autorů vyskytují i u osob postižených vyhořením (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 78; Maslach, 2003, s. 121-130; Křivohlavý, 2003, 114-115): zvýšenou emoční tenzi (nadměrná vzrušivost, nejistota, strach, úzkost), nedostatek emoční energie (vyprahlost, apatie, nezájem, lhostejnost) a negativní citové ladění, většinou exogenně podmíněné pesimistické a depresivní nálady

a smutky (Míček, 1986, s. 148). Problém zvýšeného emocionálního napětí lze řešit mnoha různými způsoby (Míček, 1986, s. 148). V první řadě se jedná o *aktivní zvládání situací*, které toto napětí způsobují (Míček, 1986, s. 149-150; Kebza, Šolcová, 2003, s. 21). Znamená to, že jedinec se rozhoduje vzniklou situaci řešit a mít ji částečně nebo úplně pod kontrolou (Míček, 1986, s. 149-150). To odpovídá způsobu řešení, které více využívají lidé s vnitřním umístěním kontroly (Brock, Grady, 2002, s. 13). Další možností jsou různé *kompensační činnosti a způsoby odraťování se* (Míček, 1986, s. 149-150). Jako účinný způsob uvádí rozhovor s přítelem nebo partnerem, sport, umělecké vyjádření emocí, pláč nebo smích (Míček, 1986, s. 149-150). Dále Míček (1986, s. 150) uvádí možné způsoby *šetření emoční energie*, a to: redukce stresorů typických pro určitou profesi, omezení vnitřních konfliktů jako energeticky náročných faktorů (skrze sebepoznání), omezení silných dojmů a drastických situací, fyzické a psychické otužování a zvýšení nezávislosti na vnějších vlivech, protože velké množství energie je ztraceno snahou kontrolovat něco, co je mimo náš vliv (Míček, 1986, s. 150; Brock, Grady, 2002, s. 68).

Další podstatnou složkou prevence vyhoření je *uvědomění si a nalezení významných hodnot* (Uhlig, 2000, s. 20-21; Brock, Grady, 2002, s. 50, 78-79). Hodnoty se mohou radikálně proměňovat v závislosti na zkušenostech, jedná se proto o celoživotní proces (Nakonečný, 1998, s. 123). „Hledání smyslu je v životě člověka primární silou, nikoli „sekundární racionalizací“ pudových hnacích sil. Tento smysl je jedinečný a zvláštní tím, že každý člověk jej musí a může naplnit sám. Jen tehdy nabývá významu, který uspokojí vůli ke smyslu.“ (Frankl, 1994, s. 66)

Stanovení priorit a nalezení hodnot je také podstatou *správného řízení času* (Uhlig, 2000, s. 21) a Uhlig (2008, s. 7) popisuje time management především jako řízení sebe sama, svých požadavků, potřeb, přání a cílů. Dobrý time management vychází zevnitř (Uhlig, 2008, s. 7) a H.W. Smith (1998, s. 11, s. 19) navrhuje řešení v podobě deseti zákonů, z nichž prvních pět se týká uspokojivého využití času. Na prvním místě je třeba řídit svůj život řízením času (H.W. Smith, 1998, s. 25). Stejně jako Uhlig (2008, s. 7) nebo Brock a Grady (2002, s. 29) považuje definování osobních hodnot za základ úspěchu a osobního uspokojení, protože pokud každodenní činnost reflektuje vnitřní hodnoty, člověk prožívá vnitřní pohodu (H.W. Smith, 1998, s. 25; Brock a Grady, 2002, s. 29). Smith v tomto smyslu (1998, s. 11, 19, 25) stejně jako Uhlig (2002, s. 21, 7) propojuje kvalitu života, time management a hodnoty. Tím je v této koncepci redukováno nesmyslné

a neuspokojivé snažení, záměna nástrojů s cíli a čas je procentuálně více stráven záležitostmi, jejichž výkon uspokojuje, nikoli frustruje (H.W. Smith, 1998, s. 25; Brock, Grady, 2002, s. 29).

Významným faktorem prevence vyhoření je oddělení *sebehodnocení od výsledků práce a oddělení pracovních a osobních rolí* (Brock, Grady, 2002, s. 65). David McClelland (Křivohlavý, 2003, s. 117-118) ve svém výzkumu zjistil, že lidé, kteří soustavně podávají dobrý výkon, a něco významného v životě vykonali, jsou charakterističtí právě tím, že nepovažují úspěch za jediný cíl svého snažení, ale spíše za vedlejší produkt (Křivohlavý, 2003, s. 117-118). Mimo jiné si stanovují postupy, jak cíle dosáhnout a vyžadují podrobnou a efektivní zpětnou vazbu o své činnosti (Křivohlavý, 2003, s. 117-118). Stejný pohled najdeme i u Maslachové nebo Špatenkové (2011, s. 48): „Nemá-li náš cíl být zdrojem frustrace a zklamání, musí být pevně provázán s konkrétními dílčími cíli, kterých je zcela zjevně možné dosáhnout.“ (Maslach, 2003, s. 149) Musíme být schopni mapovat a vidět pokrok, změny a posuny k cíli (Maslach, 2003, s. 149; Brock, Grady, 2002, s. 28). Znamená to tedy, že lidé, kteří jsou pro něco zapálení a stabilně podávají dobrý výkon, jsou schopni se zastavit a hodnotit výsledky své práce a přehodnocovat cíle vzhledem k situaci (Brock, Grady, 2002, s. 28). Nejedná se zde o zaslepené naplňování idejí bez vztahu k realitě (Brock, Grady, 2002, s. 25-31). „Kontakt s realitou“ (Brock, Grady, 2002, s. 25-31) a důkladná zpětná vazba (Křivohlavý, 2003, s. 117-118) umožňuje zůstat právě v té fázi, kterou Laendle nazývá „obdobím nadšení a smysluplnosti“ (Křivohlavý, 1998, s. 65-66). Tato první fáze se vyznačuje opačnými charakteristikami fáze druhé, kdy se z nástrojů stávají cíle a původní hodnota pozbývá důležitosti (Křivohlavý, 1998, s. 65-66). Úspěch činnosti není hlavní nebo nejdůležitější *motivací k práci* v životě těchto lidí, proto jsou schopni lépe vnímat sami sebe a okolní svět, lépe život prožít, případně se vzpamatovat z utrpených ztrát (Křivohlavý, 2003, 118). Svými životními postoji odpovídají spíše chování typu B (Křivohlavý, 2003, 118; Hladký, 1993, s. 96). Slovy Václava Havla (1995): “Co to ale je naděje? Nic jiného a nic víc než orientace k určitým hodnotám, ideálům a cílům a víra v jejich dobrý smysl, a tudíž i v dobrý smysl všeho, co v jejich duchu dnes a denně děláme. Je to prostě výraz naší bytostné potřeby trvale se vzpínat k budoucnosti a znovu a znovu v ní hledat důvody, směr a smysl své cesty životem.” Znamená to tedy, že jde o smysl toho, co děláme, nikoli pouze o dosažení cíle. To, že nedosáhneme svých cílů nemusí být nutně takovým zklamáním, pokud to, co jsme dělali, dává smysl (Havel, 1995).

Problematika motivace je z hlediska psychologie velmi složitá. V této práci vycházím z definice Nakonečného (2004, s. 455): „Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru ... motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli.“ (Nakonečný, 2004, s. 455)

Motivaci k práci a smysl života propojují také Tošnerovi (2002, s. 12). Nabízí otázky k zamyšlení a vychází z myšlenky, že ztrácí-li pro člověka práce smysl, musí na ní vynaložit mnohem více energie a je také méně spokojený, čímž se pravděpodobnost vyhoření zvyšuje (Tošnerovi, 2002, s. 12). Otázky, které Tošnerovi kladou jsou: Znamená pro nás práce v první řadě nutné zlo pro zajištění existence? Nacházíme se v nějaké pracovní slepé uličce? Existuje pro nás možnost povýšení nebo změny? Co nás v práci nejvíce zlobí? Vidíme v naší práci celospolečenský smysl? Jsme přetěžovaní nebo nedocenění? Jsme svým povoláním zklamaní? Máme problémy s kolegy nebo nadřízenými? Máme nesprávné zaměstnání, ke kterému nám chybí schopnosti? Co pro nás práce znamená (Tošnerovi, 2002, s. 12)? Odpovědi na otázky by měly pomoci se lépe orientovat ve smysluplnosti pracovní motivace a následně zhodnotit další postup (Tošnerovi, 2002, s. 12). Výběr povolání a stanovené cíle, kterých chce jednotlivec dosáhnout, mohou totiž být velkým zdrojem frustrace, pokud člověku nepřináší to, co je pro něj skutečně hodnotné, a co jej uspokojuje (Brock, Grady, 2002, s. 26; Tošnerovi, 2002, s. 12).

Maslachová a další autoři teorií vyhoření, se o motivaci zmiňují jako o podstatném faktoru v procesu vyhoření (Maslach, 2003, s. 113; Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 92). Například Maslachová zmiňuje, že hlavní motivací pro pomoc druhým, je často potřeba kladného hodnocení od druhých lidí a potvrzení své vlastní hodnoty skrze úspěch, pochvalu, obdiv, potřebnost a dobré skutky (Maslach, 2003, s. 106-108, 113, 114). Tento druh motivace zůstává často skrytý, protože je jednatelcem a společností považovaný za nepřijatelný nebo nevhodný (Maslach, 2003, s. 113). Ačkoli pocit uspokojení a důležitosti pramenící z pomoci druhým nemusí být nutně špatný, stává se problémem pokud je na něm jedinec závislý a zároveň ho má nedostatek (Maslach, 2003, s. 113; Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 100-101). Řešením podobných nevědomých rozporů se zabývá Fromm (Fromm, 1994, s. 63-70). Mluví zde o odhalování rozporů mezi našimi vědomými cíli (oficiálními) a těmi, o kterých nevíme, ale určují náš život (Fromm, 1994, s. 67-68). Jako jednoduchý příklad uvádí starořecké drama o Oidipovi. Oidipus vědomě

žije pro to, aby se vyhnul zločinu, ale jeho skrytým záměrem je zabít otce a oženit se se svou matkou. Skryté cíle jsou ale silnější a Oidipus jimi, bez uvědomění si toho, co právě dělá, žije (Fromm, 1994, s. 67-68). V případě vážných rozporů mezi tím, co děláme a co si opravdu přejeme, dochází k vážným vnitřním konfliktům, nejistotě, pochybnostem, mrhaní energií aj., které vedou k nejrůznějším patologickým symptomům (Fromm, 1994, s. 67-68). „...člověk musí stále používat velkou část své energie, aby unikl uvědomění si vnitřního rozporu, přestál být trápen hlubokými pochybnostmi o své identitě a potlačil svůj temný pocit nedostatku původnosti a integrity.“ (Fromm, 1994, s. 68)

Fromm navrhuje otázky, jejichž zodpovězení může přinést člověku emocionální a celkově duševní úlevu (Fromm, 1994, s. 67-68): „Na kom jsem závislý? Z čeho mám největší strach? Kým jsem chtěl být od narození? Jaké byly mé cíle a jak se změnil? Kde se rozcházely cesty, kde jsem volil špatně a šel nesprávnou cestou? ... Kdo jsem já nyní a kým bych byl, kdybych vždy učinil správná rozhodnutí a vyvaroval se rozhodujících omylů? Kým jsem chtěl být dříve, chci být teď a v budoucnu? Co si o sobě myslím? Co si přeji, aby si o mně mysleli jiní? Jaký je rozdíl mezi tím, co si sám o sobě myslím a tím, jaký skutečně jsem? Kým budu, budu-li dál žít tak, jak žiju dnes? Jaké podmínky jsou odpovědné za vývoj, k němuž došlo? Jaké alternativy dalšího vývoje se pro mne otevírají nyní? Co musím udělat, abych realizoval možnost, kterou si zvolím?“ (Fromm, 1994, s. 67) Současně navrhuje některé způsoby, jak tuto sebeanalýzu provádět a zastává názor, že by se člověk měl ve svých úvahách držet v empirické rovině toho, co cítí a prožívá a teoretické myšlení pokud možno redukovat (Fromm, 1994, s. 67). Výše uvedené otázky nazývá metodou autobiografickou, dále navrhuje metodu volných asociací, kterou popisuje jako „vypnutí“ racionální autocenzury a volné plynutí myšlenek a jako třetí možnost navrhuje vcítění se a sledování myšlenek a pocitů, které se člověku neustále vnucují (místo jejich popírání a odhánění). Tyto myšlenky by si člověk měl uvědomit a najít jejich možnou pravdivou příčinu (Fromm, 1994, s. 65-68). Schopnost sebereflexe je jedním ze základních požadavků pro profese, které jsou orientované na pomoc druhým lidem (Špatenková, 2011, s. 48).

Dalším aspektem prevence syndromu vyhoření je *vyvážené naplňování potřeb a udržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem* (Špatenková, 2011, s. 48). Potřeba je reflexí nerovnováhy (Nakonečný, 2004, s. 136): „Porušení této rovnováhy vyvolává stav zvaný **potřeba**, jenž je v některých případech prožíván jako **popud** či pohnutka k chování, která směřuje k redukci dané potřeby, a tedy k restauraci narušené

rovnováhy.“ (Nakonečný, 2004, s. 136) „**Pojem potřeby** vyjadřuje základní formu motivu, a to ve smyslu nějakého deficitu (nedostatku) v biologické či sociální dimenzi bytí.“ (Nakonečný, 1998, s. 125)

Lidské tělo chronickým stresem trpí, což se projevuje především zvýšenou vulnerabilitou vůči různým nemocem kardiovaskulárního, dermatologického nebo gastrointestinálního systému (Křivohlavý, 1994, s. 36). Člověk, který je ve stresu by tedy měl obzvláště dbát na uspokojování bazálních potřeb, jako je potřeba spánku, pitného režimu a dostatečného přísunu potřebných živin (Vodáčková, 2002, s. 176-178; Brock, Grady, 2002, s. 57-58) a vyhnout se tak kumulaci faktorů, které jsou pro tělo zátěžové. Nenaplňováním těchto základních potřeb klesá také schopnost koncentrace jedince a jeho pracovní výkonnost (Vodáčková, 2002, s. 176-178).

Z dalších potřeb jsou v souvislosti s pracovním stresem a syndromem vyhoření uváděné například potřeba *bezpečí a limitu* (Vodáčková, 2002, s. 176-178) a *potřeba podpory* (Vodáčková, 2002, s. 176-178; Maslach, Schaufeli, Marek, 1993, s. 101). Obojí jsou součástí preventivní strategie syndromu vyhoření vycházející z psychoterapeutického směru Pesso – Boyden (Vodáčková, 2002, s. 176-178). Kebza a Šolcová (2003, s. 3-4) definují tuto podporu jako vnější *klíčový* faktor rezistence vůči negativním dopadům stresu na jednotlivce. V náročných pracovních situacích je obzvláště důležitá opora kolegů. Člověk by měl aktivně vyhledávat takové pracovní vztahy, které jsou pro něj přínosné (Vodáčková, 2002, s. 176-178, Maslach, 2003; 190-193) a měl by se aktivně sdílet se o svých pracovních zkušenostech s dalšími kolegy (Maslach, 2003, s. 185-186; Vodáčková, 2002, s. 176-178; Špatenková, 2011, s. 48). Kolegové na stejné i pracovní vyšší pozici se mohou navzájem obohacovat novými náhledy na řešený problém a jeho aspekty, které by jinak zůstaly nepovšimnuté (Vodáčková, 2002, s. 176-178; Maslach, 2003, s. 185-186). Podpora kolegů na stejné pracovní úrovni je považovaná za nejefektivnější oporu při řešení pracovního stresu vůbec (Kebza, 2005, s. 146).

Potřeba bezpečí a limitu (Vodáčková, 2002, s. 176-178) je základní lidská potřeba, jejíž uspokojení je důležitým faktorem normálního vývoje osobnosti (Nakonečný, 1998, s. 27-28). Tato potřeba přetrvává do dospělosti a je vyjádřena potřebou být respektován a přijímán i se svými pracovními a osobními i omezeními (Vodáčková, 2002, s. 176-178). Jedinec by měl mít možnost v organizaci o těchto limitech mluvit a dále s nimi pracovat (Vodáčková, 2002, s. 176-178). Z hlediska jednotlivce to znamená, že člověk sám by tato

omezení měl aktivně rozpoznávat, měl by se naučit o nich hovořit, a měl by je také respektovat (Rush, 2003, s. 115; Maslach, 2003, 109). Neschopnost respektovat své vlastní možnosti, konfrontovat a odmítnout riskantní a přehnané požadavky druhých lidí je totiž významným činitelem v počátečních fázích vyhoření (Brock, Grady, 2002, s. 82; Maslach, 2003, s. 109).

I dlouhodobě disfunkční vztahy mohou být příčinou vyhoření (Rush, 2003, s. 7; Křivohlavý, 1998, s. 15, 20-21). Je proto potřeba zamýšlet se nad možnostmi, jak zlepšit vztahy, které člověk během svého života vytváří (Brock, Grady, 2002, s. 55-56). Základním předpokladem pro *kvalitní osobní a pracovní vztahy*, jsou zvládnuté *interpersonální dovednosti* (Maslach, 2003, s. 225-234). Dobré interpersonální dovednosti jsou schopné redukovat frustraci z mnoha nedorozumění a nenaplněných očekávání v osobních i v pracovních vztazích (Maslach, 2003, 232-233) a zároveň jsou prostředkem k budování stabilní a silné sociální opory (Brock, Grady, 2002, s. 89). Lidé jsou také těmi, kteří se navzájem ovlivňují ve způsobu myšlení, rozhodování a mohou být potřebnými a užitečnými zdroji pro naplnění mnoha potřeb (Pines, Maslach, 1979, s. 99). Lidské vztahy by měly představovat určitou formu bezpečí a možnost relaxace (Kebza, 2005, s. 159), a proto by člověk měl pečlivě zvažovat, s kým tráví svůj čas (Brock, Grady, 2002, s. 55-56).

3.2 Prevence syndromu vyhoření vázaná na vnější okolí

„Poskytování vzdělání, služeb a léčby je samo o sobě náročným úkolem. A pokud schází vnější opora nutná pro výkon takové práce, pak se snaha sloužit a závazek pečovat o druhé může naprosto rozpadnout a zcela shořet.“ (Maslach, 2002, s. 89) „Nedostatek sociální opory je pravděpodobně základním faktorem přispívajícím ke zranitelnosti.“ (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 101) Jakékoli sociální sítě, jichž jsme součástí, mohou být důležitým protektivním faktorem v určitých fázích vyhoření (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 101). Záleží na tom, jak moc jsou lidé v naší sociální síti informovaní o samotném syndromu vyhoření, jaké mají povědomí o stresu (Křivohlavý, 1994, 181), jak moc jim důvěřujeme a jsme jim blízcí. „Sociální integrace, sociální začlenění člověka do sociální struktury je významnou determinantou jeho psychické pohody a zdraví. Prostřednictvím sociálních vazeb k druhým osobám, skupinám a širší společnosti je jedinci přístupná sociální opora, tj. jakýsi fond, ze kterého lze čerpat v případě potřeby systém sociálních vztahů, jejichž prostřednictvím se člověku dostává

pomoci při snaze dostát nárokům a dosáhnout cílů. ... Sociální opora (social support) byla jedním z prvních faktorů, jež byly identifikovány jako faktory moderující vliv nepříznivých životních událostí na psychickou pohodu a zdraví člověka.“ (Kebza, 2005, s. 151) „*Sociální opora* je považována za jeden z nejdůležitějších externích faktorů pomáhajících lidem neupadnout do stavu vyhoření.“ (Křivohlavý, 2003, s. 118) Často je to právě naše okolí, které může zachytit signály blížícího se vyhoření (Maslach, 2003, s. 218). My sami jsme totiž v tento okamžik zaměřeni ven a více na problémy druhých, než na sebe, a tak se pro nás stává obtížné vlastní situaci správně hodnotit (Maslach, 2003, s. 218). Pokud bychom si všimli případných změn, pravděpodobně bychom hledali příčiny jinde než v hrozícím vyhoření a z těchto důvodů považuje Maslachová a ostatní autoři za nejlepší detekční a varovný systém právě naše blízké okolí, kolegy, rodinu, supervizory a přátele (Maslach, 2003, s. 218; Brock, Grady, 2002, s. 7-8). Sociální oporou může nebo by měla být rodina, blízcí přátelé, sousedé, komunita nebo kolegové v zaměstnání, kteří nám poskytují emocionální, instrumentální, informační a hodnotící oporu (Kebza, 2005, s. 159). Tato opora je pro náš pocit osobní pohody naprosto nezbytná (Kebza, 2005, s. 69). Skrze tyto různé druhy opory přijímáme pocity bezpečí, lásku, ujištění o naší hodnotě, empatii, rady a informace (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 155), které nám pomáhají vyrovnávat se s našimi problémy efektivněji (Kebza, 2005, s. 159). Některé studie prokázaly, že začlenění do bohaté sociální struktury může prodloužit život a zredukovat vliv akutního i chronického stresu (Kebza, 2005, s. 158; Křivohlavý, 1994, s. 178).

Organizační faktory, které přispívají k rozvoji syndromu vyhoření, také nejsou zanedbatelné. V současnosti je rozvíjena teorie psychosociální infekčnosti syndromu vyhoření (Kebza, 2005, s. 139). Znamená to, že vznik a rozvoj vyhoření v určitém sociálním prostředí usnadňuje a podporuje jeho rozšíření ve stejném nebo blízkém sociálním prostředí (Kebza, 2005, s. 139). Úvaha, kterou vyslovila Christina Maslachová je, že vyhoření je spíše systémová než osobní záležitost a značí nějakou disfunkci v rámci organizace (Kebza, 2005, s. 139).

Zároveň nabízí několik možných forem prevence na této úrovni (Maslach, 2003, s. 223-225). V první řadě navrhuje, aby (hlubší) znalost problematiky syndromu vyhoření byla součástí kurikula během přípravy na povolání. Především pak těch povolání, která vyžadují intenzivní mezilidské kontakty (Křivohlavý, 1998, s. 106) a vykazují nízkou nebo převážně negativní zpětnou vazbu směrem k osobám, které tuto profesi vykonávají (Maslach, 2003, 28-34). Takové kurikulum by mělo studenty připravit na reálnou podobu

jejich budoucího povolání a zároveň je naučit dovednostem, které tato rizika minimalizují (Maslach, 2003, s. 223-225; Křivohlavý, 1998, s. 106). Navrhuje také jejich praktický výcvik, který by se opíral o spolupráci klienta a poskytovatele služeb. Jako příklad uvádí natáčení reálné interakce lékaře a pacienta. Tento materiál spolu s komentáři lékaře i pacienta, by se pak používal pro výuku a výcvik dalších studentů, a komentáře zúčastněných stran by měly sloužit k lepšímu pochopení druhé strany. Výcvik by tedy měl probíhat jak formou teoretickou, tak formou praktickou (Maslach, 2003, s. 223-225).

Další z návrhů Maslachové je založení podpůrných skupin již při studiu. V těchto skupinách by se studenti naučili ještě před začátkem své kariéry sdílet nápady a pocity s ostatními, dávat a přijímat zpětnou vazbu a vzájemně si pomáhat. Takto by se zlepšily a zefektivnily budoucí vztahy s kolegy v zaměstnání (Maslach, 2002, s. 224-225).

Konkrétnější formy řešení nabízí Beverly Potter, který Vodáčková uvádí jako model „VPSZ PLUS“ (Vodáčková, 2002, s. 179). Tento model, pokud se uvede v praxi, může do značné míry eliminovat příčiny vyhoření, které pramení z nefunkčního organizačního zázemí. V první řadě jde o jasné *vysvětlení* a očekávání stanoveného cíle týmu nebo zaměstnancům. Na druhém místě uvádí nutnost *požádat* zaměstnance o *aktivní spoluúčast* na tvorbě postupu k cíli a *stanovit postupy*, které povedou k cíli. Proces se uzavírá *zkontrolováním* výsledků a zpětnou vazbou. „*Plus*“ reprezentuje uznání a ocenění pracovníků (Vodáčková, 2002, s. 179). Toto pojetí by mělo alespoň částečně řešit problémy, na které si zaměstnanci v rámci své organizace nejvíce stěžují, a které pro ně představují významnou zátěž (Ellis, 2001, s. 143-145). Jedná se zejména o „nedostatečný manévrovací prostor“ pracovníka (Rush, 2003, s. 35), a z toho plynoucí pocit minimální kontroly nad výsledky práce (Ellis, 2001, s. 143), nudné a neustále se opakující úkoly (Ellis, 2001, s. 143), nejasné cíle, nejasná očekávání a rozporné informace (Ellis, 2001, s. 143-145) nebo nesmyslně termínované úkoly (Ellis, 2001, s. 143-145).

4 RODINNÉ ZÁZEMÍ VE FUNKCI PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

4.1 Prokreační rodina ve funkci prevence syndromu vyhoření

Kvalita rodinného zázemí je reprezentována kvalitou rodinných vztahů (Matějček, 1989) a rodina je definována jako nejpůvodnější, nejpřirozenější a nejdůležitější lidská skupina (Reichel, 2004, s. 193). Je zároveň místem, na které se váže prvotní (primární) socializace jedince (Reichel, 2004, s. 198; Montoussé, Renouard, 2005, s. 286). Rodina by především měla naplňovat tyto funkce: sociálně-reprodukční, kulturně-reprodukční, výchovně-vzdělávací, ekonomickou, terapeuticko-pečovatelskou a biologicko-reprodukční, z nichž některé jsou v současnosti méně významné a méně potřebné (Reichel, 2004, s. 202). Rodina je zdrojem ekonomické jistoty (ekonomická funkce), předává svým členům kulturní a společenské normy a učí ho základním sociálním dovednostem (kulturně- a sociálně-reprodukční funkce). Také jedinci předává vzorce vztahování se k druhým lidem (Matoušek, 1993, s. 55-56; Matějček, 1989, 50-51). Tyto funkce, jsou-li plněny, poskytují určitou ochranu před negativními vlivy, kterým je člověk během svého života vystaven (Matějček, 1989, s. 32-39).

Sociologie rozlišuje různé typy a členění rodin, a jedním z nich je členění na rodinu prokreační a rodinu orientační. Rodina prokreační je rodina, kterou nově zakládají dva dospělí jedinci. Rodina orientační je chápána jako rodina původní, ve které jedinec vyrůstal (Reichel, 2004, s. 201; Matoušek, 1993, s. 55-56).

Rodina je jednotka skládající se z lidí, kteří jednotlivci pomáhají růst a naplňují jeho nejhlubší potřeby jako člověka (Giddens, 2004, s. 174). Jsou to lidé, se kterými by měl v ideálním případě budovat otevřené, citově stabilní a bezpečné vztahy (Giddens, 2004, s. 174). Úroveň kvality lidských vztahů (tedy jak moc jsou v nich naplňované důležité lidské a vztahové potřeby) bude mít vliv na to, jak bude člověk schopný se vypořádat s těžkými a náročnými situacemi, a také jak bude schopen odolávat běžným denním starostem (Ellis, 2001, s. 140; Kebza, Šolcová, 2003, s. 21). Stres pramenící ze soužití v disfunkční rodině totiž zásadně zhoršuje schopnost vypořádat se s případnými pracovními problémy (Ellis, 2001, s. 140; Brock, Grady, 2002, s. 54), protože se stává zdrojem další zátěže (Giddens, 2004, s. 174).

Ve středu rodiny bývají většinou děti, ale má smysl i pro rodiče, nikoli pouze pro děti (Matoušek, 1993, s. 10). „Dospělým umožňuje přesahovat horizont vlastního života. Starost o členy rodiny je víc než starost o sebe, touto starostí dostává náš život nenahraditelné dimenze. To, co děláme, má větší cenu, když je to zhodnoceno či přímo užítkováno rodinou.“ (Matoušek, 1993, s. 10) „...velmi podstatný díl potřeb dospělého věku je za normálních okolností uspokojován a naplňován životem s dětmi.“ (Matějček, 1989, s. 23) A také z těchto důvodů Maslachová popisuje rodinu spíše jako protektivní faktor v procesu vyhoření (Maslach, 2002, s. 100-102).

Na základě mnoha provedených výzkumů Maslachová provedla tato zobecnění (Maslach, 2003, s. 100-102). Lidé, kteří pracují a jsou zároveň bez partnera, jsou ti, kdo vyhoření nejčastěji podlehnou. Naopak vdané a ženatí mají nejmenší pravděpodobnost vyhoření. Zajímavé je, že bezdětná manželství a svobodní jsou ohroženi stejně vysokým rizikem vyhoření, zatímco rozvedení se objevují na škále zhruba mezi těmito dvěma skupinami, přičemž je u nich markantnější složka emocionálního vyčerpání, a tím se více podobají svobodným bez partnera. Naopak vykazují nižší hodnoty v depersonalizaci a vyšší pocit uspokojení ze svého výkonu, čímž se blíží skupině lidí žijících v manželství (Maslach, 2003, s. 100). Tyto tendence vysvětluje tím, že lidé žijící v manželství jsou většinou starší, stabilnější a zralejší. Nízký věk považuje také za rizikový faktor vyhoření (Maslach, 2003, s. 100-102). Kebza (2005, s. 144-145) naopak uvádí věk a stav jako neutrální faktory ve vztahu k vyhoření.

Lidé, kteří žijí v manželství a mají děti by také měli být zkušenější v mezilidských interakcích, protože jsou vystaveni nutnosti neustále řešit osobní a emocionální konflikty se svými dětmi a partnerem. Člověk, který má děti a rodinu, kterou musí zaopatřit se často na své zaměstnání dívá mnohem realističtěji a je pravděpodobnější, že svou práci bude brát více jako zdroj obživy a původní ideály a očekávání ztratí svou důležitost (Maslach, 2003, s. 101-102).

Zde vidíme prolínání funkcí rodiny a z nich vyplývajících benefitů (Reichel, 2004, s. 198-207), jenž mají potenciál být zároveň ochrannou funkcí v období vyššího rizika syndromu vyhoření (Maslach, 2003, s. 100-102; Brock, Grady, 2002, s. 66). Matějček (1989, s. 13) shrnuje benefity vyplývající z funkčního rodičovství a rodinného soužití podobně jako Maslachová (2003, s. 101-102). Ačkoli děti znamenají mnohdy omezení v pracovní kariéře, možnostech vzdělání nebo jiného uplatnění (Matějček, 1989, s. 13),

v případě syndromu vyhoření to může být faktor protektivní (Maslach, 2003, s. 101-102). „...mít děti, starat se o děti, žít s dětmi, přináší také něco radostného, co dospělí lidé vnitřně potřebují, čím lidsky rostou a vyžívají, co jim dává hluboké životní uspokojení.“ (Matějček, 1989, s. 14) Dále píše, že děti přináší do partnerského soužití mnoho nových podnětů, pozitivních i negativních a stimulují k činnosti, učení a zpracovávání nových zkušeností skrze které člověk mnohdy dospívá a zraje (Matějček, 1989, s. 14, 328), a tato zralost se pak odráží i v pracovních vztazích a interakcích (Maslach, 2003, s. 101-102). Pokud tedy člověk vnímá čas strávený s rodinou jako čas, který ho obohacuje, měl by dbát na to, aby jej nezanedbával, protože se pro něj může stát cenným zdrojem potřebné síly pro řešení dalších problémů (Brock, Grady, 2002, s. 66).

Rodina a děti jsou zdrojem citové jistoty a bezpečí, protože, ačkoli jsou to rodiče, kdo dávají nejvíce, i děti oddaně projevují lásku těm, kdo o ně pečují, takže se stávají zdrojem citového uspokojení skrze opěťované vztahy (Matějček, 1989, s. 15-17, 19). Je to rodina, která nás uznává a přijímá, a měla by tuto potřebu uznání a sebehodnoty nějakým, alespoň minimálním způsobem, naplňovat (Matějček, 1989, s. 15-17, 19). „...dítě významně zhodnocuje dospělého člověka. Umožňuje mu převzít roli i hodnot rodiče. Významným činitelem ve vlastním sebevědomí je schopnost vyrovnat se druhým. ... Schopnost plodit děti znamená v tomto smyslu vyrovnat se ostatním ženám a mužům v jedné z nejdůležitějších společenských funkcí, nabýt jistoty sám v sobě, posílit své já.“ (Matějček, 1989, s. 16)

Rodičovstvím zároveň člověk ztrácí určitou anonymitu, protože pro své děti někým je, něco pro ně znamená a také jej potřebují (Matějček, 1989, s. 16). Rodičovské povinnosti a odpovědnost tedy pomáhají zvýšit pocit jedincovy hodnoty a klesá tak potřeba tuto hodnotu si potvrzovat jinde (Matějček, 1989, s. 16). S rolí rodiče se zvyšuje vnímání budoucnosti jako otevřeného prostoru s konkrétními perspektivami, které dávají nové obsahy naší existenci (Matějček, 1989, s. 16) a identifikace s rolí rodiče tímto smyslu je pak v protikladu „existenčního vakua“, jak o něm hovořil A. Laengle (Křivohlavý, 1998, s. 64-65). V neposlední řadě je výchova vnímána jako tvořivá činnost, která nám může přinášet vysokou míru osobního uspokojení (Matějček, 1989, s. 16).

4.2 Orientační rodina ve funkci prevence syndromu vyhoření

Christina Maslachová za obecně významné pro syndrom vyhoření považuje jedincovo sebepojetí, způsob vyrovnávání se s problémy a práci s emocemi (Maslach, 2003, s. 104). Popisuje některé charakteristiky, které činí člověka vůči vyhoření zranitelnějším (2003, s. 114-120). Konkrétně se může jednat o jedince, kteří nejsou v jednání s druhými lidmi dostatečně asertivní, neumí v pomáhání druhým stanovit meze, jsou submisivní a často neschopní převzít kontrolu nad vznikajícími situacemi a jen pasivně odpovídají na požadavky druhých bez ohledu na své schopnosti nebo omezení (Maslach, 2003, s. 114-120). Jsou to také ti, kteří trpí nedostatkem sebevědomí, mají minimální ambice, jsou rezervovaní a konvenční a často mají nejasně definované cíle a minimální odhodlání a přesvědčení, že je možné těchto cílů dosáhnout. Tito lidé často čelí pochybnostem o sobě samých, a proto se neustále snaží získat pocit hodnoty v závislosti na přijetí a uznání druhých. Z tohoto důvodu se často přílišně přizpůsobují a překračují své limity. Jsou snadno demotivováni neúspěchem a obtížemi a prožívají mnohem menší uspokojení z dosažených výsledků (Maslach, 2003, s. 114-120; Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 103).

„Velká variabilita psychických dispozic a jejich projevů v postojích a chování individua je především důsledkem socio-kulturních vlivů, nikoli vrozených (předprogramovaných) tendencí.“ (Nakonečný, 1998, s. 189) Nakonečný (1998, s. 9) také popisuje osobnost jako „...celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů... Osobnost je pojmenování pro ten individuální **celek dispozic k psychickým reakcím**, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu citění, myšlení, vnímání, představ a snah.“ Kebza a Šolcová se vyjadřují takto: „Za vnitřní klíčový faktor, který ovlivňuje rezistenci člověka vůči negativním účinkům stresu je pokládána osobnost jedince.“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 4) Přičemž déletrvající stres je jeden z hlavních předpokladů rozvoje syndromu vyhoření (Kebza, Šolcová, 2003, s. 7) a odolnost vůči němu je v souvislosti se syndromem vyhoření jeden z pozitivně moderujících vlivů (Kebza, 2005, 145).

„...důležitější než hledat protektivní **faktory** je hledat vývojové a situační **mechanismy**, které se podílejí v protektivních **procesech**.“ (Šolcová, 2009, s. 11) Možností, jak utvářet osobnost dítěte z pozice rodiče je výchova a formace rodičovských postojů (Matějček, 1989, s. 7). „Bude se v našich rukou a před našima očima rozvíjet.

Bude přijímat všechno, co mu ve svém životním prostředí poskytneme. To bude jakýsi stavební materiál, který bude po svém zpracovávat a přetvářet pro stavbu své příští osobnosti.“ (Matějček, 1989, s. 7) Můžeme hovořit o tzv. „utváření trvalejších vlastností osobnosti“, které se dějí například důsledkem „úporného opakování“, vlivem odměn a trestů nebo ztotožněním se s různými vzory (Nakonečný, 1998, s. 51-52). Matoušek (1993, s. 10) se vyjadřuje podobně a determinaci rodičovskými postoji popisuje takto: „Rodiče svým vlivem určují životní dráhu dítěte – dítě si z rodiny odnáší představu pracovního uplatnění, o manželství a rodině, o hodnotové hierarchii. Tyto programy přehodnocuje a ponechává z nich to, co považuje za pozitivní, to si zachovává až do konce života.“ Bylo například zjištěno, že rodiče s vyšším sociálním statusem a vzděláním, úspěšní ve svém pracovním zařazení, kteří jsou zároveň nadměrně ctižádostiví, a tuto ctižádost zřejmě promítají do svých dětí, mají statisticky významně častěji děti s chováním typu A (Schreiber, 2000, s. 102), a tedy vůči vyhoření v tomto ohledu zranitelnější (Kebza, 2005, s. 144; Maslach, 2003, s. 105).

Kulturní antropolog A. Kardiner (Nakonečný, 1998, s. 28) spojuje výchovu a tvorbu bazální osobnosti ve smyslu její struktury tak, že může být odvozena z raných dětských zkušeností, vztahu s rodiči a způsobu výchovy. „Sociální zkušenosti dítěte vůbec vytvářejí tzv. **bazální osobnost**, tj. jakýsi psychický základ, odrážející konkrétní situaci dítěte a s ní spojené emoce: její základní dimenzí je tzv. bazální jistota či nejistota (úzkost), jejímž zdrojem je dostatek nebo nedostatek pozitivních citových vztahů projevovaných dítěti rodiči a s tím související strategie rodinné výchovy, míra sociální izolace dítěte a další.“ (Nakonečný, 1998, s. 27-28) Výchovu Kardiner definuje pomocí kontinua: projevovaná láska – neláska; míra kontroly dítěte spojená s užíváním trestů, kdy jedním pólem je výchova demokratická s přiměřenou mírou kontroly a dostatkem pozitivních citových projevů a druhým pólem je výchova odmítavá s projevy nezájmu, nelásky a tvrdých a přísných trestů. Demokratická výchova vede k vytvoření adaptabilní a citově vyrovnané osobnosti, rejektivní výchova vede k utváření citově labilní, agresivní a nejisté osobnosti, tendenci k závislostem, strachu z izolace, touze po moci a strachu ze ztráty prestiže (Nakonečný, 1998, s. 28, 31, 33).

První tři až čtyři roky života dítěte jsou ve formování bazální osobnosti a základních rysů osobnosti zásadní, a jsou-li dětské potřeby zanedbány, děje se tak někdy s nezvratnými důsledky (Nakonečný, 1998, s. 28; Matějček, 1999, s. 10-11). Některé prameny například uvádí, že emoce v dětském věku mohou mít rozhodující význam pro

celý další vývoj jedince už jen proto, že jsou v tomto věku (2 – 3 roky) rozhodujícím faktorem učení (Nakonečný, 2004, s. 436) a mnohé výzkumy stále potvrzují kauzální vztahy mezi frustrující, přísnou, tvrdou a náročnou výchovou a úzkostnou osobností s potlačovanou agresivitou (Nakonečný, 2004, s. 200). Zároveň úzkostná osobnost, depresivní ladění, negativní afektivita, agrese a hostilita a nízké nebo nestabilní hodnocení, jsou považované za rizikové faktory syndromu vyhoření (Kebza, 2005, s. 144-145). Někteří autoři propojují s ranými zážitky v dětství i naši vulnerabilitu (Kebza, 2005, s. 94). Jedná se o tzv. specifickou psychologickou vulnerabilitu (Kebza, 2005, s. 94) a studie provedená v Davisu v Kalifornii prokázala, že charakteristiky vulnerability a resilience, zjištěné v dětství, mají sice slabý, ale přetrvávající dopad na schopnost vypořádat se se stresem v dospělosti (Kebza, 2005, s. 103-104).

V rodině se člověk učí kladnému sebehodnocení a sebedůvěře, a z toho vyplývajících kvalitních a uspokojujících sociálních interakcí s vrstevníky a dalšími dospělými (Matějček, 1989, s. 50-51). Tyto dovednosti se dítě nejlépe právě učí v rámci pozitivních vztahů s jemu blízkými autoritami, většinou rodiči (Matějček, 1989, s. 50-51). Pokud člověku v dospělosti schází pocit vlastní hodnoty a nemá základní jistotu, že je dobrým (ve smyslu přijatelným) člověkem, který činí dobré věci, bude pravděpodobně toto ujištění hledat u druhých (Maslach, 2003, s. 108). V dětství se tato potřeba může například projevovat členstvím v různých partách (Vágnerová, 2004, 787). Kladné sebehodnocení a přijetí se vytváří zhruba od konce druhého roku a v průběhu roku třetího (Matějček, 2002, 31), a je zároveň obecně uznávanou dimenzí osobní pohody dle Ryffové a Keysové (Kebza, 2005, s. 69-70), společně s pozitivními vztahy s druhými lidmi, autonomií (schopnost odolat vnějším tlakům, pocit sebeurčení, nezávislost na hodnocení a očekávání druhých), zvládnutím životního prostředí (orientace ve svém prostředí, schopnost využívat příležitosti, které nabízí pro naplnění vlastních potřeb a cílů), smyslem života (víra, že naše minulost i budoucnost má nějaký smysl) a osobním rozvojem, jako otevřenosti novým věcem a pocitem stálého rozvoje (Kebza, 2005, s. 69-70).

Pro dobré základy v citových vztazích je vhodné, když prostředí, které rodiče dítěti vytvoří, je citově vřelé a pokud možno stálé (Matějček, 1999, s. 27). Zejména v poslední čtvrtině prvního roku dítěte se jedná o utváření základní důvěry v druhé lidi a vyplývající důvěry v sebe, pro budoucí vývoj zcela zásadní (Matějček, 1999, s. 27, Rush, 2003, s. 52). V atmosféře důvěry a citové laskavosti je mnohem snazší budovat a předávat žádoucí výchovné vzory, které později mohou plnit funkci protektivních faktorů, minimálně

ve formě potenciálně stabilnějších, důvěrnějších a komunikaci otevřenějších vztahů (Šolcová, 2009, s. 30), protože děti mají vždy tendenci se nejvíce ztotožňovat s autoritami, které jsou laskavé a velkorysé (Matoušek, 1993, s. 55; Matějček, 1989, s. 133).

Člověk ale není pouze výsledkem výchovných vlivů původní rodiny, vlivy rodiny může zásadním způsobem v dospělosti měnit, rušit, vylepšit nebo je udržovat (Matoušek, 1993, s. 10). Na základě výsledků nejrozličnějších longitudinálních studií o vývoji resilience u dětí a dospělých lze vyvodit, že neúspěch v adaptaci se později může změnit v úspěch a naopak (Šolcová, 2009), a že prostředí, ve kterém jsme vyrůstali, není z psychologického hlediska naší determinantou (Matějček 2002, s. 110-115). Studie se většinou zabývají dětmi z problematičtějšího prostředí dětských domovů nebo nefunkčních rodin, které se v životě i přes negativní vlivy okolí, dobře uplatnily. Charakteristiky těchto dětí často korespondují s tzv. „Velkou pětkou“ nebo „Silnou pětkou“, tedy vlastnostmi, které s poměrně významnou pravděpodobností předpovídají jedincovo úspěšné uplatnění a spokojenější život (Matějček 2002, s. 110-115; Nakonečný, 2004, s. 523). Jedná se o inteligenci ve smyslu aktivní zvědavosti a otevřenosti vůči novým věcem, svědomitost a extraverci (Matějček 2002, s. 110-115). Extraverte se projevuje právě tak, že u extravertně laděného jedince narůstá vzrušení pozvolněji a rychleji odchází, takže netrpí rozrušením tolik jako osoba spíše introvertně laděná (Nakonečný, 1998, s. 167-168). Dále se jedná o přívětivost (tolerance, dobrosrdečnost, snášenlivost, zdvořilost a poctivost) a citovou stabilitu (Nakonečný, 2004, s. 523; Matějček 2002, s. 110-115). Citová stabilita zde reprezentuje „stabilní, vyrovnané a podnětům přiměřené emoční reakce, převažující klid a rozvahu“ (Nakonečný, 1998, s. 168). Tyto vlastnosti, i když vycházejí především z individuality jedince, se ovšem mohou výchovou kultivovat, budovat a posilovat (Matějček, 2002, s. 115). Uváděné protektivní faktory na úrovni rodiny, které přispívají k vysoké resilienci a umožňují zdravý vývoj dítěte, jsou například vazby rodiny na okolní sociální prostředí, začlenění do života okolní společnosti, respekt, láska, jednota v rodině, dobře definované role rodičů, péče rodičů o rodinu a každodenní výchovné působení rodičů (Šolcová, 2009, s. 36-37).

Výchova je tedy považována za základní proměnnou socializace (Nakonečný, 2004, s. 198) a klíč k některým osobnostním charakteristikám (Nakonečný, 1998, s. 27-28), protože skrze výchovu dochází k primární (prvotní a základní) socializaci (Nakonečný, 2004, s. 198). Rodina by měla v ideálním případě z pozice své výchovně-vzdělávací funkce (Reichel, 2004, s. 202) produkovat společensky odpovědné a zralé

jedince (Reichel, 2004, s. 198-199). Matějček (1999, s. 102) v této souvislosti hovoří o učení se odpovědnosti vůči sobě a vůči druhým. Odpovědnost pak chápe jako motivickou základnu a připravenost jednat určitým způsobem, a to nikoli pouze ve vztahu k jednotlivostem, ale jako obecnou schopnost jednat určitým způsobem, nejen rychle vykonat a zbavit se nějakého úkolu, ale schopnost přijmout odpovědnost a závazek k někomu nebo něčemu (Matějček, 1999, s. 102). Učíme-li se odpovědnosti, vyváženému sebepojetí, pozitivnímu vztahu k druhým lidem a úctě k sobě samým a druhým lidem, děje se to nějakým konkrétním způsobem, a tento konkrétní způsob se většinou váže na rodinu, jako zdroj prvotní sociální adaptace, a odvíjí se od vztahování se rodičů k dětem, tzv. rodičovských postojů (Matějček, 1999, s. 10-11). Rodičovské postoje se utváří celoživotně, později i v interakci s dětmi samotnými (Matějček, 1999, s. 10-11).

Chápání odpovědnosti a zralosti je v literatuře velmi podobné. Maslow například uvádí devět charakteristik zralé osobnosti (Křivohlavý, 2003, s. 152): Ryzí vztah ke skutečnosti, vysoký stupeň sebeakceptace, vysoká míra spontánnosti, koncentrace více na problém než na sebe sama, vážení si samoty jako možnosti usebrání, vysoký stupeň nezávislosti na druhých lidech, přátelské a láskyplné vztahy k několika blízkým přátelům, podřizování vlastního jednání etickým principům a nadhled nad vlastní kulturou (Křivohlavý, 2003, s. 152). Míček (1986, s. 33-33) definuje zralého jedince jako jedince s duševní rovnováhou, kterou lze popsat jako souhrn těchto charakteristik, podobných výše zmíněným Maslowovým charakteristikám: Schopnost čelit nesnázím a vysoká frustrační tolerance, nezávislost a vnitřní autonomie, objektivní pohled na sebe sama, sebeakceptace, odvaha ke stálému začínání, spokojenost a radostnost, smysl pro krásu, zdravá sociální adaptace a přijetí druhých lidí, smysl pro etiku, nesobeckost (nesoustředíme se pouze na sebe a nevyvyšujeme před druhými pouze své úspěchy, nezdůrazňujeme svou osobu) a přirozenost (Míček, 1986, s. 33-33). Přirozeností chápe schopnost oprostit se od intenzivních tlaků současného života, tj. přílišného přepínání vlastních sil, konzumního typu života, časových stresů a nereálných nároků v sociálních vztazích (Míček, 1986, s. 33-33).

Syndrom vyhoření a dětství propojují Tošnerovi (2002, s. 11), když mluví o tzv. vnitřních iracionálních vzorcích, zpracovaných Albertem Ellisem, zakladatelem racionálně emotivní terapie (Ellis, 2001, s. 197; Ellis, 2003, s. 1-3; Tošnerovi, 2002, s. 11). Člověk se řídí vnitřními direktivami, které si osvojuje jako dítě a které jsou ve své podstatě již neuvědomělé, ale zároveň velmi iracionální (Tošnerovi, 2002, s. 11; Ellis, 2001, s. 43;

Johnson, 2007, s. 11). Jedná se o tzv. „nevědomé zdroje chování“, objevené klasickou psychoanalýzou (Nakonečný, 1998, s. 207). Za nevědomé vzory chování lze považovat například tyto vzory (Ellis, 2001, s. 141, 182, 185; Tošnerovi, 2002, s. 11): „Je jednodušší se obtížím vyhnout, než jim čelit.“ „Je důležité, aby mě každý člověk z mého okolí miloval nebo uznával.“ „Za plnohodnotného člověka se smím považovat tehdy, jsem-li v každém ohledu způsobilý, pilný a výkonný.“ „Je to katastrofa, jestliže věci nejsou tak, jak bych je chtěl mít“. „Pro každý problém existuje jen jedno správné dokonalé řešení, bude katastrofa, když ho nenajdu.“ „Lidské starosti a utrpení má vnější příčiny, proto může člověk za své starosti a problémy jen málo.“ „Musím se starat o ostatní, musím si tedy dělat starosti, když ostatní mají problémy a potíže.“ „Měl bych se spoléhat na ostatní, a proto potřebuji někoho silnějšího, o koho bych se mohl opřít.“ „Moje minulost má rozhodující vliv na mé současné chování a bude nadále ovlivňovat moji budoucnost.“ „Někteří lidé jsou zlí a špatní, za jejich špatnost je potřeba je přísně kárat a trestat“ (Tošnerovi, 2002, s. 11; Ellis, 2001, s. 141, 182, 185).

Cloud a Townsend prezentují podobné vzorce chování a tendence k určitému chování, pramenící z negativního působení rodiny (Cloud, Townsend, s. 10-11): Neschopnost říci „ne“ lidem, kteří jedinci škodí a stanovit meze zraňujícímu chování druhých. Neschopnost říkat „ne“ vlastním ničivým impulzům. Neschopnost slyšet „ne“ od druhých a respektovat jejich meze. Další vzorce, které Cloud a Townsend uvádí, jsou neschopnost odkládat uspokojení svých potřeb a přání a neschopnost plnit své úkoly a cíle (Cloud, Townsend, s. 10-11). Tyto vzorce popisují obdobně jako Maslachová. Ta hovoří o osobnosti netrpělivé a netolerantní, která snadno podléhá frustraci a hněvu, setká-li se s překážkami. Zároveň má problémy se sebekontrolou, obzvláště kontrolou nepřátelských impulzů, které pak projektuje do ostatních. Takový člověk má pak tendenci podléhat vysoké míře depersonalizace ve vztahu k okolí (Maslach, 2003, s. 114-120; Cloud, Townsend, s. 10-11). Dalšími vzorci, které Cloud a Townsend zmiňují, jsou sklon tíhnout k nezodpovědným lidem a snažit se je „napravit“, přebírání zodpovědnosti za život druhých, tendence nechat se sebou snadno manipulovat, potíže s utvářením a udržováním důvěrných vztahů s druhými lidmi, neschopnost otevřeně jednat se svými blízkými, neschopnost komukoli odporovat a produktivně řešit konflikty, vnímání života z pozice oběti, místo jeho účelného naplňování, závislosti a nutkavé chování, nepořádnost a neschopnost dotahovat věci do konce (Cloud, Townsend, s. 10-11).

Townsend a Cloud (2003, 1998) vysvětlují vznik uvedených vzorců stejně jako charakterologická vývojová terapie (Johnson, 2007). Ta popisuje vývoj osobnosti a jejích rysů také jako výsledek interakce mezi jedincem, jeho stále se měnícími základními potřebami, a schopností neustále se měnícího prostředí jeho potřeby uspokojovat (Johnson, 2007, s. 2). Vychází z teoreticky odvozených poznatků o vývoji dítěte a psychopatologii založené na raných interakcích dítěte (Johnson, 2007, s. 2) a slučuje tedy vývojové procesy, interakci a osobnostní strukturu (Johnson, 2007, s. 2). Vývojové potřeby, které pro tuto teorii bere Johnson v úvahu, jsou potřeba dítěte vytvořit si pevnou vazbu na hlavní osobu, která o něj pečuje, potřebu individuace skrze exploraci, vlastní jednání a budování psychických hranic, potřeba vlastního sebevyjádření a potřeba harmonického vztahu s druhým člověkem (Johnson, 2007, s. 10). Povaha osobnosti a psychopatologie je „z většiny určena druhy interpersonálních frustrací, s nimiž se vyvíjející člověk setkává, když se pokouší nasytit všechny své potřeby.“ (Johnson, 2007, s. 10) Vznik destruktivních vzorců chování popisuje tak, že dítě se během svého vývoje setkává s určitými problémy, nicméně ne všechny je schopné vzhledem ke svým vývojovým kapacitám zvládnout. Za důležitý považuje okamžik, kdy se dítě setká s problémem poprvé, zvláště když je spojen pro dítě s velmi traumatickými prožitky, protože pak se objevuje tendence si způsob tohoto raného řešení problému fixovat. Pro dítě toto řešení může být vzhledem k věku a schopnostem přijatelným adaptivním řešením, nicméně zůstává stále nedokonalým únikem z traumatu a často dochází k tzv. potlačenému sebevyjádření (Johnson, 2007, 7-11), viz podkapitola 3.1.

5 VZTAH SYSTÉMU HODNOT K SYNDROMU VYHOŘENÍ

Mezi syndromem vyhoření a hodnotami jako součástí osobního přispění k vyhoření (Maslach, 2003, s. 94 – 95), existuje přímá souvislost, která se zároveň vztahuje i k rodině. Jsou to právě individuální charakteristiky, které přispívají k faktu, že jedna osoba ve stejné situaci vyhoří a druhá ne (Maslach, 2003, s. 95). Těmito charakteristikami jsou dle Christiny Maslachové motivace, potřeby, hodnoty, způsob přijetí sám sebe, schopnost vyjadřovat a zvládat emoce a osobní styl (Maslach, 2003, s. 95).

Tvorba hodnot začíná ve velmi raném věku zvnitřňováním a učením se toho, jaké pocity a důsledky nám přináší naše chování (Nakonečný 1998, s. 123). „... jedinec poznává a pociťuje, co je dobré pro udržování pozitivního sebecitu a vědomí hodnoty sebe sama.“ (Nakonečný, 1998, s. 123). Tvorba hodnot je složitým procesem, který probíhá v interakci s nejbližším okolím, které zprostředkovává základní normy a hodnoty kultury, případně subkultury (Nakonečný, 1998, s. 123; Montoussé, Renouard, 2005, 97-99, 107-109). Později se totéž děje ve vztazích s širším okolím, ve škole, v zaměstnání, v partách, v rámci širokého příbuzenstva a komunit (Nakonečný, 2004, s. 188; Montoussé, Renouard, 2005, 109-111). „Dítě se rodí do prostředí určité rodiny a ta funguje jako složka určitého prostředí kulturního.“ (Nakonečný, 2004, s. 188) Hodnoty jsou chápány vesměs jako subjektivní dobro a na rozdíl od incentiv, vyznačujících se svou aktuálností a zanikajících uspokojením nějaké potřeby, jsou trvalejšího rázu a nezanikají ani v případě, že zde neexistuje momentální potřeba je naplňovat ve vztahu k nějakému objektu (Nakonečný, 1998, s. 122). Tyto trvalé hodnoty jsou vyjadřované postoji k určitým problémům (Nakonečný, 1998, s. 121-122). Hodnotící postoje se zároveň, jak už bylo zmíněno, liší v závislosti na kultuře (Montoussé, Renouard, 2005, 107), rodině a jedinci a *jsou součástí sebepojetí* (Nakonečný, 1998, s. 123). Z tohoto důvodu Maslachová uvádí hodnoty jako „individuální charakteristiku“, která přispívá ke zvýšení či snížení rizika syndromu vyhoření (Maslach, 2003, s. 95).

Lidské hodnoty vznikají v dimenzích, v nichž si člověk osvojuje svět, který jej obklopuje (Kučerová, 1990, s. 43). Je tedy pochopitelné, že systém hodnot se utváří a proměňuje, někdy velmi signifikantně v závislosti na věku a souboru podnětů, vlivů a interakcí, kterým je jedinec od útlého věku až do konce života vystaven (Nakonečný, 1998, s. 123; Montoussé, Renouard, 2005, 98). Závisí také na celkovém stavu organismu,

protože například v souvislosti s depresí se vnímání okolního světa značně mění (Nakonečný, 2004, s. 423-424) a depresivní ladění může být jeden ze symptomů syndromu vyhoření (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 78).

„Člověk jedná ve smyslu vrozených, přijatých a samostatně vytvořených hodnot. Opatřuje si předměty a situace, aby kladné hodnoty získal, chrání je, aby je neztratil, zápasí s hodnotami negativními.“ (Kučerová, 1990, s. 43) Náš hodnotový systém dává zároveň smysl našemu chování – „... **smysl chování** dávají především jeho vnitřní důvody, motivy.“ (Nakonečný, 1998, s. 64) Za takový smysl chování se dá považovat i hodnota, vyjádřená naším postojem (Nakonečný, 1998, s. 121-122).

Rodina jako základní jednotka a nositel primární socializace (Reichel, 2004, s. 201) přináší první podnět pro rozvoj hodnotového systému jedince. Reis (Matoušek, 1993, s. 37) hovoří o tzv. „rodinném kodexu“, jehož součástí jsou i hodnoty (Matoušek, 1993, s. 37). Rodina dítěti tlumočí a zároveň od něho vyžaduje i plnění konkrétních norem, specifických pro rodinu a kulturu, ve které jedinec vyrůstá, a tak se jedinec stává sociální bytostí, která je schopná začlenit se do kultury, ve které žije (Montoussé, Renouard, 2005, s. 109). Tyto normy dítě buďto zvnitřňuje a přetváří do podoby hodnot a nadále se jich drží nebo se od nich distancuje a může je například dodržovat jen formálně nebo je zcela porušovat (Montoussé, Renouard, 2005, s. 109-111, Reichel, 2004, s. 152-159). Tedy ne každá norma musí být zároveň hodnotou (Nakonečný, 1998, s. 122-123).

Kučerová uvádí trojdimenzionální model hodnot (1990, s. 43-44), který se odvíjí od dimenzí, ve kterých člověk prožívá svět. Jako první uvádí hodnoty vitální a sociální, jenž zastřešuje společným názvem „přírodní“. Vitální hodnoty zde odrážejí potřeby prosazení, uchování a rozvinutí života, které se týkají tělesného blaha, fyzické zdatnosti nebo zdraví. K hodnotám sociálním pak patří vztahování se jednoho člověka k druhému a zároveň k sobě samému v rámci těchto vztahů. Odráží se zde potřeba družnosti, vzájemnosti, citové odezvy, touhy být milován a milovat. Patří sem také potřeby našeho ega, touha po uplatnění a prosazení sám sebe, touha po uznání, po ocenění a po prestiži. Sociální potřeby nahlíží podobným způsobem jako A. Maslow potřeby „psychologické“ (Nakonečný, 1998, s. 130), ovšem nezařazuje je nad potřeby vitální odpovídající Maslowovým potřebám „základním“ (Nakonečný, 1998, s. 130), které jsou v jeho pojetí potřebám psychologickým podřazené. Jako druhou dimenzi uvádí Kučerová civilizaci, hodnotami jsou pak produkty civilizace a společenské výroby. Poslední dimenze v tomto

pojetí je dimenze duchovní vyjádřená hodnotami sebeaktualizace, tvůrčího sebeuvědomění a vyjádření, které lze opět srovnat s potřebou „sebeaktualizace“ Abrahama Maslowa (Kučerová, 1990 s. 43-44; Nakonečný, 1998, s. 130).

Za nejvyšší formu hodnot považuje ideály – poslední cíle našich snah a tužeb (Kučerová, 1990, s. 46), které definuje pro problematiku syndromu vyhoření naprosto příznačně: „Ideály jsou úkolem bez definitivního a vyčerpávajícího řešení.“ Ideály jsou dílem našeho citu, naší vůle i našeho rozumu a projevují se ve všech sférách našeho života (Kučerová, 1990, s. 46). „Dávají smysl lidské existenci jako perspektivy, nejvyšší inspirace, projekty a regulativy.“ (Kučerová, 1990, s. 46) Zde je možné zmínit knihu Grahama Greena (Viz 1.1), která inspiroval Freudembergera k pojmenování syndromu vyhoření právě tímto způsobem (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 3). Jsou to často právě ideály, které mají různé pozadí ve vývoji a zkušenostech jedince (Nakonečný, 2004, s. 423, 424), a které ženou člověka kupředu a mohou být zdrojem potenciální frustrace pro nemožnost svého naplnění (Schaufeli, Maslach, Marek, 1993, s. 35).

V souvislosti se syndromem vyhoření lze uvést, že problematické se stávají ty hodnoty, které odrážejí nezdravou, nezralou a nadměrnou touhu nebo potřebu, na jejíž naplnění jsme závislí a zároveň je tato potřeba frustrována (Maslach, 2003, s. 113). Může to být například potřeba prosadit sám sebe, mít vše pod kontrolou, touha po uznání a touha být přijímán a milován za každou cenu, touha po úspěchu v nějaké oblasti (může ovšem pramenit z touhy po uznání nebo z touhy po kompenzaci jiné neuspokojené potřeby) a mnoho dalších (Maslach, 2003, s. 110-120), které nějakým způsobem reflektují hodnotu našeho – sám sebou – vnímaného lidství a já (Slaměník, Výrost, 1997, s. 186-194).

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ VLIVU RODINNÉHO ZÁZEMÍ NA SYNDROM VYHOŘENÍ

6.1 Předmět, cíle, metodika a organizace empirického šetření

Předmětem empirického šetření je vliv rodinného zázemí na syndrom vyhoření. Výzkumným cílem bude popis rodinného zázemí orientační a prokreační rodiny a nalezení možných souvislostí mezi výchovou a syndromem vyhoření.

V tomto empirickém šetření jsem vycházela především z poznatků Christiny Maslachové (2003). Z českých autorů lze jmenovat Vladimíra Kebzu (2005), Šolcovou Ivu (2009), Zdeňka Matějčka a Marii Vágnerovou (2004). V literatuře je v současnosti prokázána souvislost silné sociální opory, do které svými funkcemi patří i rodina, a odolnosti vůči syndromu vyhoření (Maslach, 2003, s. 100-102; Kebza, Šolcová, 2003, s. 16-17). Rodina, je-li funkční by tedy měla plnit funkci protektivního faktoru (Maslach, 2003, s. 100-102). Ve své rešerži jsem nikde nenalezla explicitně vyjádřené vztahy mezi rodinou orientační, rodičovskými postoji a syndromem vyhoření. Opírám se tedy o poznatky autorů, kteří se rodinou, výchovou a rodinným zázemím zabývají, nicméně bez jakékoli návaznosti na problematiku vyhoření.

Vzhledem k povaze výzkumného problému jsem zvolila kvalitativní přístup a metodu rozhovoru pomocí návodu (Hendl, s. 174). V rámci empirického šetření jsem provedla pět polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů. Výhodou těchto rozhovorů je možnost dotazovaného vyjádřit subjektivní pohled a názor, navrhnout možné vztahy a souvislosti a také lze ověřit, zda dotazovaný otázce porozuměl (Hendl, 2005, s. 166). Získaná kvalitativní data jsem uspořádala a zpracovala do podoby případových studií a pět z nich zde také uvádím.

Dotazník, který mi sloužil jako návod k rozhovoru přikládám jako Přílohu A. Dotazník se skládá ze čtyř hlavních okruhů, které zjišťují především okolnosti vyhoření, problémy v zaměstnání, zjištění fyzických a duševních obtíží, problémů v rodině informanta, přístup k prevenci a současný stav informanta. Následuje rodinná anamnéza, která se týká vztahu informanta k matce, otci a sourozencům a vzájemných vztahů otce a matky. Třetím okruhem jsou údaje o informantovi (vzdělání, manželství, profesní kariéra a děti). Závěr dotazování je tvořen otázkou na věk a pohlaví informanta. Některým

informantům jsem kladla doplňkové otázky, pokud jsem to pro objasnění probírané problematiky považovala za důležité.

Všechny informanty jsem stručně seznámila s tématem své diplomové práce a ubezpečila je o anonymitě rozhovoru. Po přenesení rozhovoru do písemné podoby – zde jsem volila z důvodu zachování osobního stylu doslovnou transkripci – je požádala o autorizaci. Všichni informanti obsah rozhovoru schválili bez výtek a žádostí o změny. Rozhovory jsem z důvodu jejich obsažnosti přepracovala do formy stručnějších kazuistik, které lépe vyhovují záměru a možnostem této práce.

6.2 Způsob výběru informantů

Informanty jsem vybírala na základě doporučení odborníka. Oslovila jsem některá psychiatrická a psychologická pracoviště a požádala je, zda by nenabídli svým klientům možnost se anonymně podílet na této práci. Poté jsem oslovila obchodní společnost a seznámila je s obsahem své diplomové práce a také je požádala, zda by nenabídli svým zaměstnancům možnost této anonymní spolupráce. Další informanti se sami dobrovolně nabídli poté, co jsem kontaktovala své bývalé spolužáky a kolegy ze zaměstnání, a zmínila se o cílech své diplomové práce, současně s žádostí o doporučení dalších známých nebo kolegů, kteří se ve svém životě přímo setkali se syndromem vyhoření.

6.3 Rozbor získaných kvalitativních dat

6.3.1 Kazuistika 1

Lukáš se narodil roku 1985, nyní pracuje jako zaměstnanec IT společnosti. Jeho nejvyšší ukončené vzdělání je víceleté gymnázium. Lukášovi rodiče jsou rozvedení. Lukášova matka je nyní v důchodu, její nejvyšší ukončené vzdělání je vysoká škola pedagogického směru a narodila se roku 1947. Nejvyšší ukončené vzdělání otce je vyšší odborná škola. Otec nyní pracuje jako strážný a narodil se roku 1956. Lukáš má jednoho staršího bratra, který se narodil roku 1983. Bratr podniká ve výpočetní technice.

Okolnosti vyhoření: V období, kdy Lukáš vyhořel, pracoval třetím rokem pro zahraniční obchodní společnost. Lukášova hlavní náplň práce spočívala v osobním podomním prodeji školních knih a softwaru. Tyto knihy měly pomoci zlepšit dětem prospěch ve škole a rodičům ulehčit pomoc s domácími úkoly. Pracovní doba byla nestandardní, Lukáš pracoval zhruba od půl osmé ráno do půl desáté večer, s menší přestávkou na oběd. Společnost neposkytovala fixní plat ani žádné jiné garance, pouze

pomoc se zařízením víza a všech ostatních pracovních povolení a dokladů, potřebných k této práci. Lukáš tedy pracoval pouze na vlastní riziko, s možností dostat se i do mínusové finanční situace, pokud by v prodeji neuspěl. Ve své práci musel používat angličtinu. Sám si zajišťoval a platil ubytování, nákup auta a veškerá rizika s tím spojená nesl pouze on. Lukáš konstatoval, že pro něj bylo náročné vyrovnat se s odmítnutím, kterému čelil každý den. Druhý a třetí rok se staral o vlastní tým lidí, do kterých také investoval, a to jak emočně, tak časově a finančně. Lukášovou hlavní motivací byla finanční nezávislost na rodině. Podle Lukáše bylo pro rodinu náročné ho dotovat, zvláště v situaci, kdy se rozhodl odejít ze svého rodného města a jít studovat do České republiky. Studium v České republice vycházelo draž než doma na Slovensku, kde by měl zajištěné zázemí, bydlení a stravu. Přesto chtěl Lukáš studovat mimo domov, nechtěl si v rodném městě připomínat negativní a těžké prožitky ze svého dětství a dospívání.

Společnost, pro kterou Lukáš pracoval, slibovala vysoké odměny za úspěch a tvrdou práci. Lukáš se po zvážení své finanční situace rozhodl této nabídce využít. Doufal, že mu to pomůže osvobodit se z finančních vazeb na rodiče. Pracoval vždy 3 – 4 měsíce v létě. Pak se vracel do školy. Skloubit studium a práci bylo náročné. Po prvním létě pociťoval velkou únavu a nebyl schopen studovat, protože v hodinách usínal. Neměl čas na odpočinek. Když během školního roku nestudoval, věnoval se náboru a výcviku nových lidí do svého týmu, který měl odjet na konci prázdnin s Lukášem jako vedoucím tohoto týmu. Pro Lukáše to znamenalo velké finanční oběti, navíc musel ještě několik hodin týdně pracovat, aby finančně vyšel. Přes léto si nevydělal takové množství peněz, jaké si představoval.

Druhé léto, které strávil i se svým nově rekrutovaným týmem prodejem pro stejnou společnost, bylo také náročné. Finančně bylo velmi prodělečné, Lukáš dokonce během 3 měsíců přišel o dvě auta a jeho tým také moc neuspěl. Práce ho už neuspokojovala a ztrácel motivaci a víru, že se to vyplatí, začínal pracovat jen ze setrvačnosti a víceméně s odporem.

Po návratu domů, krátkém odpočinku a změně prostředí se vše zlepšilo, takže se Lukáš rozhodl odletět ještě potřetí. Práce ho ale nakonec vůbec nebavila, většinou nebyl ani schopen začít pracovat, vykonávat jakoukoli pracovní činnost nebo se přinutit k výkonu. Třetí léto bylo tedy opět prodělečné a vyhoření se projevilo v plném rozsahu. V tomto období Lukášovi scházela opora rodiny, od které se vědomě distancoval, a v kontaktu s někým blízkým byl velmi málo. Krátkou dobu po svém návratu se rozhodl přerušit školu a rozešla se s ním jeho tehdejší partnerka. Nyní pracuje jako IT pracovník

a podniká v pohostinství. Podnikání ho ale nebaví, spíše unavuje, nerad se jím zabývá a dělá jen to nejnutnější, aby ho udržel v chodu. Nicméně vidí v tom příležitost, jak být samostatný a vydělat více peněz a těší se na pozitivní změny, které by mělo přinést město svým novým usnesením, protože to mu podnikání hodně usnadní a ušetří peníze, které pak půjdou do zisku.

Školní anamnéza: Ve škole byl Lukáš až do druhého ročníku gymnázia spíše nadprůměrným studentem. Mezi spolužáky nebyl moc oblíbený, většinou měl jednoho až dva kamarády. Přátelé a významné sociální vazby měl spíše mimo školní prostředí. Již na střední škole začal Lukáš chodit ve volném času na brigádu, aby si vydělal peníze, které mu rodiče nebyli schopní dát. Uvádí, že v době nejhorší krize používal svoji výplatu na zaplacení nájmu. Od doby, kdy Lukáš začal chodit na brigádu, se přestal soustředit na svůj školní prospěch a přípravu do školy vědomě zanedbával. Při písemkách a testech nic necítil, stres před nimi nebyl dostatečný, aby ho přinutil k učení.

Vysokou školu se Lukáš rozhodl studovat mimo své rodné město, a to v Brně. Ani zde nepatřil mezi oblíbené studenty. Přípravou do školy se zabýval minimálně, výsledek zkoušek nechával na náhodě a štěstí. Výsledky tomu odpovídaly. Právě výsledky a způsob své přípravy vidí Lukáš jako hlavní důvod, proč se nezařadil mezi oblíbené studenty. Studium pro Lukáše nebylo významnou hodnotou už od střední školy. V roce 2008/2009 vysokou školu přerušil. Byl příliš vyčerpaný a znechucený. Nedokázal se ke studiu žádným způsobem přinutit. Tento stav trvá do dnešního dne.

Osobní anamnéza: Lukáš nemá žádné zdravotní problémy, nyní pracuje jako zaměstnanec IT oddělení ve významné společnosti. Po přerušení studia přešel plynule a bez závažných problémů do pracovního procesu. Po návratu ze své zahraniční letní brigády měl problém se závislostí na pokeru. Pokeru se věnoval většinu svého času, a to přes internet. Byl registrovaným hráčem v jedné z nejvýznamnějších amerických heren. Se svou závislostí skončil díky zásahům znějšší. Herna byla dlouhou dobu zavřená, protože se v jejím managementu objevily závažné problémy. Po jejím otevření se znovu nevzpamatovala a Lukáš zde neměl dostatečný počet protihráčů pro turnaje, které byl zvyklý hrát a vyhrávat. Navíc v té době začal nový vztah a přestal mu fungovat notebook, takže neměl k internetu takový přístup, aby mohl hrát.

Rodinná anamnéza: Lukáš pochází z rozvedené rodiny. Rodiče se rozvedli, když byl prvním nebo druhým rokem na víceletém gymnáziu. Otec s matkou spolu nevychází dobře, a když byl Lukáš na střední škole, probíhalo mezi nimi delší soudní řízení o výživném. Ani otec ani matka na tom nebyli finančně dobře, matka se snažila svou finanční situaci řešit zvýšením alimentů, Lukášův otec se bránil a oba rodiče používali své

syny jako prostředníky při řešení konfliktů, což Lukáš podle svých slov snášel velmi špatně. Byl to pro něj nepříjemný tlak, kterému se nedalo uniknout. Matka byla zadlužená a podle Lukáše špatně hospodařila s penězi. Lukáš má jednoho staršího bratra, jako mladší byli velcí rivalové, v současné době spolu vychází líp, ale kontaktují se jen jednou za čas, když někdo z nich řeší vážnější problém a chce se vypovídat. Starší bratr by si představoval, že Lukáš by u něho mohl pracovat a pomáhat mu v jeho podnikání, ale Lukáš se chce z vlivu rodiny vymanit a chce stát sám na vlastních nohou, aniž by musel vysvětlovat, proč žije tak, jak žije. Vztah se svým otcem považuje Lukáš za uspokojující, protože ho otec k ničemu nenutí a nechává ho žít tak, jak si představuje. Když byl Lukáš mladší, měl ze strany otce pocit velkého nezájmu a nepochopení. Chybělo mu jeho uznání a zájem o to, co dělá. Měl pocit, že jeho otec tam není, i když fyzicky přítomný je. Ze strany své matky cítí Lukáš v poslední době velký tlak, protože Lukáš nežije tak, jak by si matka představovala. V době vyhoření i před vyhořením nebyly rodinné vztahy moc soudržné a rodina jako celek nefungovala. I když byl Lukáš v době, kdy začal pracovat v zahraničí, s matkou o něco více v kontaktu, ke konci už mnoho opory neměl, rodina jeho práci spíše neschvalovala. Lukáš byl od rodiny a dobrých přátel prostorově oddělený, protože pracoval v zahraničí a studoval také mimo domov. V období po vyhoření také žádné velké změny neproběhly. Jako stěžejní hodnoty ve svém životě Lukáš uvedl nebýt sám, být milovaný a uznávaný.

Domnívám se, že důležitou okolností vyhoření (nikoli příčinou), zde byl faktor touhy po osvobození se od rodiny, zejména od pocitu finanční závislosti, která ho s rodinou svazovala. Informant se chtěl osvobodit od prožitků v rodném městě, které se týkaly období dospívání a dětství. I když informant naznačil, že se jednalo o komplikované rodinné vztahy, nechtěl záležitost příliš rozebírat. V době vyhoření byly styky s rodinou spíše sporadické. Návštěvu rodiny ve věku dvaceti let dvakrát za rok považují za velmi málo četnou. To, že informant nechtěl jet domů ani na Vánoce (a nikoli z finančních důvodů, jak sám v rozhovoru uvedl), naznačuje existenci rodinného konfliktu nebo vnitřního konfliktu informanta ve vztahu k rodině, případně obojí. Je možné uvažovat nad tím, že Lukáš již jednou lehčí formu vyhoření zažil, a to na střední škole, kdy svou výplatu z brigády používal na placení nájmu a ostatních potřeb rodiny místo matky. V té době se mezi jeho rodiči odehrávaly vleklé soudní rozepře o výživné a z rozhovoru vyplývá, že to byla spíše matka, kdo syny využívala jako prostředníky v komunikaci se svým bývalým manželem. Informant Lukáš uvádí, že se v té době úplně přestal připravovat do školy, před testy ani zkoušením nic necítil. Bylo mu to jedno a jeho prospěch se zhoršil. Tato situace se nezlepšila ani na vysoké škole, kdy dal opět přednost

přivýdělkou před školou. Vzhledem k tomuto faktu, je také možné, že škola pro Lukáše nebyla prioritou ještě z jiných důvodů, které on sám neuvedl. I přes fakt, že na střední škole přicházel o svou výplatu, situace mu mohla přinášet kompenzaci jeho potřeby uznání a touhy po pozornosti nebo pocit významnosti a kontroly právě skrze tuto rodinnou krizi, jejíž byl řešitelem, viz Maslachová (2003, s. 113-114). Lukáš totiž uvedl, že mu v rodině chybělo uznání a pozornost rodičů, a jako své současné ústřední životní hodnoty jmenoval touhu být uznáván a milován a nebýt sám. Domnívám se, že i na vysoké škole se pokoušel určitým způsobem získat doznání své rodiny, že je schopen se o sebe postarat sám, přes jejich veškeré výhrady. Také se informant vyjádřil v tom smyslu, že když vydělává peníze a stará se o sebe sám, nikdo mu nebude říkat, co má dělat. Dalším možným skrytým motivem mohla být touha vyrovnat se v očích druhých lidí nebo rodičů svému staršímu bratrovi, kterého popisuje spíše jako rivala. Z některých výroků tohoto informanta by se dalo dále vyvodit, že chtěl rodinu (pravděpodobně podvědomě) svým odtahitým chováním, odchodem ze Slovenska do České republiky a odmítáním finanční pomoci „vytrestat“ nebo skrytě „manipulovat“ k uznání, že se vůči němu v minulosti nebo v období odchodu z domova dopustila nezapomenutelných křivd. Ovšem není možné a není účelem tyto motivy prokazovat. Záměrem je spíše poukázat na některé z případných možných skrytých pohnutek jednání.

Výchovný styl rodičů lze hodnotit stěží, ovšem je jisté, že matka byla spíše manipulující osobou ve vztahu k otci a otec byl o něco méně dominantní než matka. Zároveň působila matka jako manipulativní a pravděpodobně rušivý prvek ve vztahu svých synů k jejich otci. V dětství informantovi vztah s otcem chyběl, měl pocit nezájmu a nepochopení z otcovy strany, protože ho otec (z informantova pohledu) nevnímal. Rodinnými rozepřemi velmi trpěl, chyběl mu vzor pro konstruktivní řešení konfliktů a produktivní komunikaci, zároveň matka i otec dovolili, aby se stal řešením jejich vážných ekonomických problémů a situaci vhodně neošetřili. Starší bratr do rodinného rozpočtu zřejmě nijak nepřispíval a nikdo se nehněval, proto zde vzniká příliš velký prostor pro mnoho otázek, které nelze zodpovědět, protože zde chybí podstatné informace.

Z rozhovoru vyplývá, že později v zaměstnání informant nepoznal moment, kdy má situaci opustit, protože se pro něho stává příliš riskantní a potenciálně nebezpečná. Nedbal na silnou únavu a ani další varovné signály, že jeho tělo i psychika trpí.

Pocit informantova odmítnutí v dětství v důsledku rodinných konfliktů je ale pochopitelný, jeho potřeba uznání a pocitu důležitosti je také spíše logickým důsledkem rodinných vztahů, viz Matějček (1989, s. 272-278). Domnívám se, že tyto potřeby *hrály* svou roli ve vyhoření u tohoto informanta.

V období, kdy tento informant vyhořel, byl bez partnerky, svobodný a bezdětný. Chybí zde tedy případná možná opora prokreační rodiny, viz Maslachová (2003, s. 100-102). Orientační rodina jeho způsob výdělků v té době příliš nepodporovala, spíše k němu byla kritická, o což byla upřímná a empatická podpora rodiny chudší. Přátelé v tomto případě jako silná sociální opora také nefungovali, buď zůstali v informantově domovině nebo byli kritičtí, nebo byli kolegy a měli zřejmě stejně vyčerpávající objem povinností. Vzhledem k tomu, že informant opakovaně neuspěl ve své snaze dobře se finančně zabezpečit, neměl rodinu, která by ho velmi podporovala a jeho starosti sdílela, byl bez partnerky a navíc byl neúspěšný i ve škole, bylo vyhoření velmi pravděpodobné, viz Maslachová (2003, s. 112, 183, 99-100).

6.3.2 Kazuistika 2

Jana se narodila roku 1982, nyní je na rodičovské dovolené. Její poslední zaměstnání bylo v administrativní asistenstské pozici. Její nejvyšší ukončené vzdělání je magisterské v oboru „Informační studia a knihovnictví“. Rodiče Jany jsou od roku 1996 rozvedení. Nejvyšší ukončené vzdělání matky je střední škola ekonomického směru s maturitou. Nejvyšší ukončené vzdělání otce je SOU bez maturity. Oba rodiče jsou již v důchodu. Jana je nejstarší ze tří sourozenců. Má bratra narozeného roku 1984, studoval psychologii a pedagogiku v Praze na UK, nejmladší sestra je narozena roku 1985, vystudovala VŠE v Praze.

Okolnosti vyhoření: Jana si začala přivydělávat již na střední škole soukromým doučováním anglického jazyka. V této práci byla poměrně úspěšná a žádaná, klienty dostávala na doporučení. Na vysoké škole si oficiálně začala přivydělávat na letních brigádách, spíše na nízkých dělnických pozicích v továrně, které nebyly moc dobře placené. Přitom stále intenzivně soukromě vyučovala angličtinu. V prvním nebo druhém ročníku na vysoké škole začala vést hodiny angličtiny ve školce. Pracovní poměr ale brzy ukončila, protože cítila, že ji to zmáhá a práce ji nenaplňovala. Poté nastoupila na poloviční úvazek jako asistentka – prodavačka v luxusním butiku. Zároveň s touto pozicí přijala nabídku, také na poloviční úvazek, jako administrativní pracovník v jazykové škole. Tato práce byla časově i psychicky náročná, Jana pracovala mnohem více než

bylo domluveno a byl zde velký tlak a kontrola směrem od nadřízených. Na pozici asistentky – prodavačky vnímala také veliký tlak, tentokrát na množství prodaného zboží, které mělo přímý dopad na finanční ohodnocení. Ve stejnou dobu Jana vypomáhala jako dobrovolník a uzavřela smlouvu na pozici podomního prodejce v USA. Tato pozice znamenala věnovat čas a úsilí do dalších pracovních a motivačních školení. Mimo jiné nutnost podávat stabilně dobrý výkon během přípravy na odjezd. Jana uvedla, že během půl roku měla jen jediné volné odpoledne, se kterým nevěděla jak naložit. Běžně měla odpracováno více jak 200 hodin za měsíc. Zhruba po půl roce se Jana fyzicky zhroutila. Často se jí stávalo, že přestala na několik minut vidět nebo slyšet. Jednoho dne se probudila a nemohla se delší dobu vůbec hýbat a nic neviděla. V noci se často budila zmatená, nevěděla, jestli je den nebo noc, zda má jít do školy nebo do práce, a do které. Tento stav ji přinutil dát výpověď z jazykové školy a omezit na čas své dobrovolnické aktivity. Její kroky se v dobrovolnických kruzích nesetkaly s velkým pochopením. Zhruba o měsíc později Jana odjela na plánované léto do USA. Díky fyzickému vyčerpání ale nebyla tak úspěšná, jak očekávala, přesto to zkusila druhý rok znovu. Ještě před svým prvním odjezdem ukončila pracovní poměr v butiku a po svém návratu z Ameriky si našla novou práci jako lektorka angličtiny v prestižní jazykové škole. Tato práce byla velmi dobře placená, ale také psychicky velmi náročná. Lektor si musel osvojit speciální metodu, podléhal přísným supervizím a hodnocením od klientů. Od toho se také odvíjely bonusy a pracovní postup. I zde Jana cítila velký nátlak, zejména na prodej sama sebe a svých schopností. Po brigádě v USA se cítila extrémně unavená, dokázala se přinutit k výkonu pouze v práci. Druhý rok znova odjela do USA, ale její problémy to jen prohloubilo. Únava byla taková, že nedokázala stát delší dobu v autobuse, často byla nemocná, bylo jí neustále špatně od žaludku. Své problémy neuměla řešit, protože nevěděla přesně, jaká je jejich příčina, i když tušila, že kořeny jsou ve velkém pracovním vytížení. Motivem k ukončení pracovního poměru byla změna nadřízených, zdržení výplaty a křivda v pracovním ohodnocení. V této době Jana také dokončovala bakalářskou práci, na kterou si vzala pracovní volno. Jana uznala, že nebyla schopná pracovat ani na bakalářské práci, jen pasivně čekala na zásah šůry. Nedokázala se přinutit k žádné aktivitě ani k plnění jakýchkoli povinností. Jen ležela v posteli a nedělala vůbec nic. Práci nakonec na poslední chvíli rychle napsala. Po této zkušenosti ještě na chvíli nastoupila do práce, ale do týdne se rozhodla definitivně odejít. V době vyhoření nebyla Jana s rodinou moc v kontaktu a komunikaci považuje za nedostatečnou. Příčinu vidí ve vlastní zaneprázdněnosti a zahleděnosti do vlastního světa a pak také v tom, že rodina dost dobře nedokázala zmapovat a podchytit problém včas, protože na to neměla znalosti a zkušenosti. Scházelo zde porozumění a psychická podpora, tu jí tehdy rodina nebyla schopná dát. Vztahy s vrstevníky a kolegy měla v té

dobře spíše povrchní, situaci se ze začátku snažila řešit vysvětlováním toho, že jí není dobře, ale měla pocit, že tomu stejně nikdo nerozuměl.

Školní anamnéza: Jana byla perfekcionistka, která se vždy snažila podat skvělý výkon bez ohledu na situaci. Ve škole se učila dobře, špatné známky nesla těžce. Případaly jí jako velké zklamání. Před zkoušením i písemkami byla hodně nervózní. Jana se neučila systematicky ani dopředu, ale na poslední chvíli a intenzivně, až když cítila, že pokud se nepřipraví, následky budou nepříjemné. Mezi spolužáky byla Jana oblíbená, neměla s nikým problémy a nikdo jí nevadil. Na vysoké škole se jí prospěch zhoršil, protože se věnovala více pracovním než školním aktivitám, ale i tak ji škola bavila a lituje, že se jí více nevěnovala. Vztahy se spolužáky se v této době zhoršily také, protože na ně Jana neměla čas a soustředila se hodně na sebe a svou image. Přesto úspěšně ukončila magisterské studium.

Osobní anamnéza: Jana je zdravá, s ničím se neléčí a v současné době je sama na rodičovské dovolené. S bývalým manželem jsou rozvedení. Jana měla sklony k závislosti na alkoholu a cigaretách jako řešení stresu a odmítnutí. Vzhledem ke své výchově a přesvědčení o jejich škodlivosti ale po cca dvou letech intenzivního požívání skončila. O svých hodnotách Jana intenzivně přemýšlí a snaží se změnit svůj pohled na svět i na sebe sama. Vyhoření ji k tomu pomohlo. Řekla, že lépe pochopila, kým je a že tím, kým je, je ráda a prožívá svůj život mnohem plněji. Pro Janu je důležitá její rodina a finanční stabilita. Jana dlouho bojovala s následky vyhoření jako je únava, deprese, zapomnětlivost, nesoustředěnost, nedostatek vůle a nechuť k povinnostem. V současnosti Jana bojuje s dalším stavem vyhoření, ale nechce o tom mluvit. Velkým hendikepem byla v životě Jany rodinná chudoba, kterou vidí jako jednu z příčin vyhoření. Chtěla si práci vynahradit to, oč v dětství přišla. Špatné finanční zázemí Janu i její sourozence vyloučilo z mnoha vrstevnických aktivit. Na druhou stranu všichni sourozenci byli sociálně přizpůsobiví a učenliví takže nezůstali mimo kolektiv a dosáhli určité míry kompenzace.

Rodinná anamnéza: Jana pochází z rozvedené rodiny. Její rodiče se rozvedli, když jí bylo asi 14 let. Má dva mladší sourozence. Prostřední bratr studoval pedagogiku a psychologii a nejmladší sestra vystudovala VŠE. Rodinné vztahy považuje Jana za uspokojující v rámci možností. Své dětství by svým vlastním dětem nepřála, ale kdyby si měla znovu vybrat mezi vlastním a cizím dětstvím, vybrala by si to svoje, protože oceňuje hodnoty, které jí rodina předala. Zejména čestnost a obětavost. Také si uvědomuje, že existují rodiny s mnohem závažnějšími problémy. Jana zhodnotila vztah s rodinou jako vyvíjející se pozitivně, rozvod rodičů nevnímala negativně, ale jako úlevu.

Od té doby se vztahy v rodině uvolnily a zlepšily. Každý z členů rodiny podle ní nějakým způsobem zraje a získává zkušenosti, a tím pádem jsou si jako rodina mnohem blíže a dokážou si lépe pomoci. Dokonce spolu někdy stráví i Vánoce a rodiče se vzájemně navštěvují. Po rozvodu neměla pocit, že by o jednoho z rodičů přišla. Ve své rodině má jistotu, že jí dokáže pomoci a neponechá ji svému osudu, i když dětství a začátky byly těžké.

Informantka Jana je zřejmě typickým představitelem oběti syndromu vyhoření, viz Maslachová (2003, s. 105). Pochází z rodiny, kde vysokou hodnotu představovala obětavost a čestnost. Bylo by zajímavé zjistit, jaké hodnoty předávané rodinou by uvedli ostatní sourozenci Jany. Vzhledem k jejímu pracovnímu vytížení a dobrovolnické činnosti se může jednat více o osobní charakteristiku, v rodině sice uznávanou, ovšem Janinou povahou akcentovanou. Také by se mohlo jednat o typický syndrom pomocníka, viz Maslachová (2003, s. 108, 110). Rodinné vztahy byly složité od počátku, informantka ale neuvedla jakým způsobem. Jen zmínila, že rodiče jsou rozvedení, a že rozvod byl pro ni úlevou. Opět se ale lze jen domnívat z jakého důvodu. Mohl zde figurovat podobný komunikační problém jako u prvního informanta, tedy že rodiče využívali své dítě ke komunikaci mezi sebou nebo k řešení sporů, viz Cloud a Townsend (1998, s. 113). Informantka tedy mohla být navíc zvyklá řešit neustále problémy druhých lidí, viz Cloud a Townsend (1998, s. 113). Důvodem pro přetíženost mohla být také pouze informantkou explicitně vyjádřená potřeba kompenzovat si chudobu z dětství. Uvedla, že se hodně soustředila na svou image a své problémy zkoušela řešit i alkoholem a kouřením cigaret. Proto se domnívám, že by se mohlo jednat o potřebu přijetí a potvrzení vlastní ceny skrze roli pomocníka. Tento mechanismus popsala např. Christina Maslach (2003, s. 106-108, 110, 113, 114).

Informantka se jeví jako osoba poměrně ctižádostivá, chodila do více zaměstnání současně, u toho studovala. Neměla čas na budování kvalitní sociální sítě, která by sloužila jako nárazník pro její přehnané ambice, resp. neznalost vlastních fyzických i duševních omezení, viz Maslachová, (2003, s. 109). Rodina byla v tomto zřejmě nevšimavá, domnívám se ale, že to mohla být částečně vina i informantky, která kontakty nemusela iniciovat tak často a v očích rodiny se to mohlo jevit tak, že vše je v pořádku. Nicméně toto jsou pouze úvahy o možných příčinách. Informantčina ctižádost a zároveň nezralá obětavost, pracovala jako dobrovolník při dvou zaměstnáních na zkrácený úvazek, přesto ale časově náročných, opět v kombinaci s komplikovanějšími rodinnými vztahy,

vyvstávají jako možné rizikové faktory, viz Křivohlavý (1998, s. 15). Do jaké míry byla obětavost opravdovou obětavostí se dá těžko hodnotit. Nedá se přesně určit, jaký druh uspokojení ji dobrovolná práce přinášela, ale jak jsem již zmínila výše, přikláníla bych se k tomu, že zde mohly být i nějaké skryté motivy touhy po potvrzení vlastní sebehodnoty, zároveň i velký strach ze selhání (ten byl patrný hlavně na střední škole) nebo vylepšení a udržení svého sebeobrazu vzhledem k pravděpodobným pocitům méněcennosti plynoucích z nedostatečného ekonomického zabezpečení v dětství a pocitu vydělenosti z kolektivních činností, který informantka sama přiznala, viz Maslachová (2003, s. 104-116, 119).

6.3.3 Kazuistika 3

Ester se narodila roku 1983, pracuje jako pomocná síla v zahraničním hotelu. Její nejvyšší ukončené vzdělání je SOU s maturitou v oboru „kuchař“. Rodiče jsou sezdaní a žijí spolu. Nejvyšší ukončené vzdělání matky je ZŠ. Nyní pracuje jako uklízečka. Otec neukončil celou ZŠ, dlouhou dobu byl alkoholikem, závislým na hracích automatech. Nyní je po prodělané těžké rakovině v invalidním důchodu. Ester má jednu starší sestru narozenou roku 1981. Sestra ukončila SŠ, nyní je vdaná a je doma s jedním dítětem.

Okolnosti vyhoření: Ester je nejmladší ze čtyřčlenné rodiny. Ester vyrůstala ve velice disharmonické rodině. Její otec byl závislý na hraní automatů a těžký alkoholik. Matku často před dětmi bil. Ester se narodila s LMP (lehké mentální postižení), které jí bylo dlouhou dobu tajeno. Dětská lékařka doporučovala zvláštní školu, ale rodina se bránila a poruchu nadále před Ester tajila. Ester trpěla poruchami mimiky i motoriky, byla na rozdíl od vrstevníků o dost pomalejší a stávala se často obětí lehčí formy šikany, posměchu, odmítnutí, vyloučení z kolektivu. Povahově je Ester sdílná a otevřená osobnost, s vrstevníky se neustále snažila komunikovat a navazovat vztahy. Když jí bylo asi 12 let, veškerou snahu kvůli svým neúspěchům vzdala a své problémy řešila totální izolací a zanedbáváním osobní hygieny u ní nebylo nic neobvyklého. Často se stalo, že se celý týden neumyla nebo neučesala. V období puberty nastalo mírné zlepšení, Ester se začala zajímat o osoby opačného pohlaví, takže znovu začala dbát na svůj vzhled a chování. Jako rodina byli velmi chudí, protože otec většinu peněz propil a to, co zbylo, prohrál v automatech. Proto byla chudoba další příčinou nucené izolace, i přestože Ester znovu začala projevovat zájem o kontakt s vrstevníky. Později prodělal otec srdeční slabost a přestal pít, hrát automaty a bít svou manželku, Ester matku. Agrese se ale o to silněji začala projevovat slovně. Matka, starší sestra i Ester tím velmi trpěly. Matka přestala jakýmkoli způsobem na situaci reagovat a své dcery bránit, jen aby měla

od svého manžela klid. Toto Ester chápala jako velikou zradu vůči své osobě. Nedařilo se jí ani ve vztazích s muži, vždy byla odmítaná a muži raději chodili za jejími kamarádkami. Když Ester ukončila SOU, snažila si najít práci, ale vzhledem ke svému hendikepu nikde neuspěla a dvakrát byla propuštěna ze zaměstnání kvůli své neobratnosti. Také neměla žádnou praxi, což byla v jejím oboru veliká překážka na cestě k alespoň částečnému úspěchu. Sestra si práci našla, vdala se a měla dítě. Dokázala se lépe zařadit do společnosti a pro Ester bylo těžké pochopit, proč se jí neustále tak nedaří, i když se tak intenzivně snaží. Začala si dodávat kuráž alkoholem, ale ani to nepomáhalo. Navíc trpěla sociální fobií, měla strach navazovat nové kontakty, mluvit s lidmi, bála se hlavně posměchu a odmítnutí. Po čase si sice našla vztah, ale partner ji v soukromí slovně a psychicky intenzivně týral a zesměšňoval. Ester uvedla, že během trvání tohoto vztahu už si opravdu nevěděla rady, bylo jí neustále zle, trpěla migrénami, byla často nemocná, zvracela, nevnímala svět okolo sebe, nebyla schopná se rozhodovat. Přála si skončit se životem, ale bála se bolesti a smrti. Pasivně čekala na vysvobození a poslední emoce cítila v době, kdy se s ní tehdejší přítel rozešel. Už ji nebavilo se jakýmkoli způsobem o cokoli pokoušet. Vztahy s rodinou nebyly v té době nejlepší, rodina nevěděla, co se děje a neví to až do současné doby. Ani jedna strana nebyla schopná komunikovat.

Školní anamnéza: Ester byla snaživou studentkou, SOU ukončila s vyznamenáním, i přestože byla doporučena na zvláštní školu kvůli svému hendikepu. Do školy se připravovala sama. Před zkoušením i písemkami trpěla velkou nervozitou, hlavně se bála otce, pokud by neuspěla.

Osobní anamnéza: V současné době je Ester zdravá. Pracuje v zahraničním hotelu jako výpomoc v kuchyni. Při narození byla Ester diagnostikovaná s lehčím mentálním postižením. O LMP se Ester dozvěděla až náhodně v dospělosti, když musela absolvovat vstupní lékařskou prohlídku do zaměstnání. Do této doby si myslela, že je zdravá, pouze nešikovná. Nevěděla, že to není její vina a očekávala od sebe stejné výkony, jako podávali její vrstevníci. Nemožnost jich dosáhnout Ester velice frustrovala. Také trpěla velkým strachem z lidí a odvahu si často dodávala alkoholem. V dětství měla velké sny o ideální rodině, vysokoškolském vzdělání a chtěla se stát záchranářkou a pomáhat lidem. Vzhledem k jejímu postižení a neobratnosti to ale nebylo možné. Nyní se na sebe Ester dívá mnohem vyrovnaněji, učí se mít ráda sama sebe takovou jaká je. Říká, že už se umí radovat ze života a ze svých úspěchů. Má stálou práci a také dobré přátele, na které se může spolehnout.

Rodinná anamnéza: Otec Ester byla alkoholik a gambler, rodinu finančně nezajišťoval. Svou manželku dlouhodobě psychicky a fyzicky týral, dcery byly od útlého věku vystaveny násilí. Rodina byla naprosto disfunkční a nebyla schopná zajistit dětem potřebné psychické, sociální, emoční, finanční ani jakékoli jiné zázemí. Po srdeční slabosti, kdy otec přestal pít, se finanční situace zlepšila, fyzické násilí se také minimalizovalo, ale psychické násilí nabylo mnohem větších rozměrů. Matka po čase ztratila schopnost bránit sama sebe i své děti, takže děti ztratily poslední oporu, kterou měly. Konkrétně Ester to těžko nesla, protože nebyla mezi ostatními dětmi oblíbená a neměla nikoho, komu by mohla důvěřovat nebo se svěřit se svými problémy. Starší sestra se postupně osamostatnila, našla si manžela a nyní má jedno dítě. Mezi vrstevníky byla více oblíbená, sociálně zdatnější a také netrpěla žádnou formou psychomotorického zpoždění. Komunikace v rodině je stále minimální, Ester čas od času domů zavolá, aby rodina věděla, že je v pořádku, ale hlubší vztahy zde nejsou. Za nejdůležitější hodnoty v životě Ester považuje svou víru a pomoc druhým, zdraví a rodinu.

Rodina informantky Ester byla disfunkční téměř ve všech ohledech od jejího raného dětství až po současnost. Rodiče neplnili své funkce, které vůči dětem plnit měli. Funkce sociálně a kulturně-reprodukční byla zcela zanedbána. Informantka nezvládala v porovnání s ostatními ani základní hygienu. Bylo jí zatajeno LMP (lehké mozkové postižení), které ji zcela jistě hendikepovalo, ale zároveň na ní byly kladeny stejné požadavky jako na zdravé dítě. Tyto požadavky informantka nezvládala a podle svých slov ani zvládat nemohla, což tehdy nevěděla. Její neúspěchy (v porovnání s ostatními zdravými dětmi) byly velkým zdrojem frustrace hlavně proto, že ji vydělovaly z kolektivu, o který velmi stála. Z jejích slov se dá usuzovat, že byla člověkem velmi družným, se silnou touhou po sociálních vztazích a citové vřelosti. Jak sama řekla, snažila se vše dělat správně a zkoušet neustále nové postupy, aby byla přijatá do dětského (později dospělého) kolektivu. Toužila po kamarádkách a po vztahu s mužem. Vliv alkoholismu otce a domácího násilí, kterého byla svědkem jí situaci nijak neulehčil, spíše propast mezi informantkou a jejími vrstevníky ještě o něco prohloubil. Díky otcově závislosti byla rodina chudá a Ester vzhledem k hendikepu nebyla úspěšná ani v práci. Navzdory tomu všemu se Ester vždy vzpamatovala – důvodem byl zájem o vztah a začala se znovu snažit. Poslední „kapkou“, která znamenala pro tuto informantku totalní stav vyhoření, byl vztah, do kterého – domnívám se – vložila veškeré své poslední naděje a síly, a zřejmě zde sehrály roli i vysoká očekávání a pocit, že se konečně „něco“ povedlo. Tento vztah, který

měl být naplněním její touhy, se stal naprostým opakem jejích představ a pro informantku to znamenalo finální vyčerpání.

Rodinné zázemí zde bylo disfunkční, nebylo oporou, nerozumělo situaci a ani v roli socializátora se příliš neuplatnilo. Ester se v rodině nenaučila přijímat svou hodnotu a jedinečnost, rodina ji nepomohla v překlenutí rozdílů, kterými trpěla. Nenaučila se rozpoznávat varovné signály, které by jí napověděly, že vztah musí včas ukončit nebo jej ani nemá začínat, protože jí škodí. Nenaučila se komunikaci, nikdo jí včas neseznámil s jejími limity. Rodina pro ni nepředstavovala bezpečí ani neuspokojovala její silné sociální potřeby, které informantka zcela zjevně měla, viz Kebza, Šolcová (2003, s. 21), Matějček, (1989, s. 50-51). I přes zkušenost vyhoření se domnívám, že tato informantka by mohla být posuzována jako jedinec vysoce resilientní, viz Šolcová (2009, s. 54).

6.3.4 Kazuistika 4

Barbora se narodila roku 1974, pracuje jako kontrolorka kvality. Barbora je potřetí vdaná, její nejvyšší ukončené vzdělání je ZŠ, má nedokončenou SOU, obor „švadlena“. Otec s matkou spolu nežijí od Barbořiných 2 let. Nejvyšší ukončené vzdělání matky je ZŠ. Nyní je Barbořina matka v důchodu. Barboru vychovával od 3 let do jejích 13 let nevlastní otec. Biologický otec neměl o výchovu zájem. Sourozenců má Barbora pět, z toho dvě mladší sestry a tři mladší bratry.

Okolnosti vyhoření: Vyhoření Barbory bylo komplikované a atypické. Hrál zde roli několik odlišných a výrazných faktorů. Za prvé to bylo vysoce konfliktní manželství s násilnickým a náročným partnerem, který Barboru dlouhodobě ponižoval a týral i před dětmi, převážně ve stavu opilosti. Barbora nebyla dlouhou dobu schopna z tohoto vztahu odejít. Manžel ji často bil, škrtil a ohrožoval na životě. Také většinu peněz na chod domácnosti utratil za alkohol a hru na automatech. Během trvání tohoto manželství přišla zaviněním partnera o dvojčetné těhotenství, když partner řídil v opilosti a způsobil vážnou dopravní nehodu. Po ztrátě těhotenství nebyla schopná se vrátit do práce. Pracovala tehdy jako pomocná síla ve stejné nemocnici, kde o své děti přišla. Barbora uvedla, že po této události nebyla schopná žít a pracovat jako dříve a svět vnímala jakoby z dálky. Nic pro ni nemělo hodnotu a nic jí nemotivovalo k řešení, protože svou situaci nepovažovala za řešitelnou. Cítila emocionální distanci od celého okolí. Barbora byla vyčerpaná hlavně ze svého manželství a scházela jí síla efektivně situaci řešit. Manželovi se neustále snažila vyhovět, aby měla klid, ale ani to nepřinášelo žádný úspěch. Přihlásila se tedy do projektu místního Úřadu práce, který pořádal rekvalifikaci a absolvovala kurs „Zakladatel malých a středních podniků“. Protože byla nejúspěšnějším

absolventem, dostala od Úřadu práce finanční příspěvek k podnikání, ale o peníze přišla podvodnou smlouvou a druhá strana ji o peníze okradla. Pro Barboru to byla definitivní tečka, cítila se otupená, vyčerpaná, už ji „to nebavilo“. Od manžela chtěla utéct ale nevěděla jak, protože ji neustále vyhledával a vyhrožoval celé její rodině. Pokusila se spáchat sebevraždu, kterou se jí nepovedlo dokonat. Barbora uvedla, že jediné, na co ještě dokázala trochu myslet bylo, co bude s jejími dětmi, pokud by je vychovávala její tchýně, kterou velmi nenáviděla. Tchýně totiž naváděla svého syna, Barbory manžela k pití a způsobovala jí tím mnoho problémů. V této době jí byla oporou její mladší sestra. Vztahy v rodině byly ale i tak komplikované.

Školní anamnéza: Barbora chodila do školy celkem ráda, chtěla studovat zdravotní školu ale kvůli nestranickému otci a také z rasových důvodů ji na školu nepřijali a dostala místo v oboru „švadlena“. Zhruba dva roky bydlela na internátě a pak ze školy odešla a našla si práci v oboru. Barbora se učila dobře a v kolektivu byla oblíbená. Uvedla, že ze školy odešla kvůli neshodám v rodině. Její matka si po smrti svého manžela našla nového partnera. Nový partner byl také alkoholik a matku bil.

Osobní anamnéza: Barbora je zdravá, s ničím se neléčí, vyhoření překonala sama s pomocí sestry a podpůrné skupiny v církvi. V dětství byla Barbora zneužívána svým nevlastním otcem. V dospělosti byla obětí dlouhodobého domácího násilí. Své poslední a třetí manželství považuje za harmonické. Rodina, manželství, její děti a víra jsou pro ni opravdovou hodnotou.

Rodinná anamnéza: Nyní má dva dospělé syny ve věku 22 a 25 let. Nejstarší syn je z prvního manželství, které trvalo necelý rok. První manžel hned po svatbě odešel na vojnu, kde si našel novou partnerku. V době, kdy se Barbora rozváděla, si našla nový vztah, od začátku disharmonický. Hlavním důvodem pro svatbu bylo těhotenství. Manžel byl alkoholik, gambler a Barboru od začátku manželství bil. Barbora se snažila situaci neustále urovnávat a řešit tak, že perfektně plnila manželovy požadavky (naleštěné kliky, varhánky na záclonách, vždy uklizený a čistý byt, vždy uvařené jídlo apod.). Od manžela odešla po 13 letech. Oporou jí byla její sestra a víra. V té době začala navštěvovat církev, která ji posloužila jako podpůrná skupina. Tam také po 3 letech od druhého rozvodu potkala svého nynějšího manžela.

Barbora vyrůstala s nevlastním otcem, vlastní otec neměl o dceru zájem, také byl alkoholik a s bývalou ženou, Barbořinou matkou se po rozvodu už nestýkal. Barbora má jednu vlastní mladší sestru z matčina prvního manželství a druhou částečně nevlastní sestru z matčina třetího manželství. Obě její sestry byly obětí domácího násilí. Z matčina druhého manželství má tři bratry, se kterými se moc nestýká. V těžkých obdobích rodina

sice komunikovala, ale její sociální dovednosti a znalosti nebyly takové, aby Barboře výrazně pomohly, když bylo potřeba. Pouze vztah se sestrou byl takový, že poskytoval Barboře alespoň částečnou psychickou oporu.

Případ informantky Barbory také nepovažuji za typický, přesto vzhledem k charakteristice této práce přínosný. Tato informantka pochází z komplikovaných rodinných poměrů. Jako jediná byla v době vyhoření součástí prokreační rodiny. Stejně jako informantka Ester, uvádí, že velmi toužila po přijetí. Domnívám se, že ohledně svých hodnot byla sama spíše zmatená, s nejasnou představou o správných funkcích rodiny. Pravděpodobně jako důsledek toho, že mezi svými třemi až třinácti lety byla zneužívána svým nevlastním otcem. Ten ale na rozdíl od jejího manžela, s nímž v době vyhoření žila, nevykazoval hrubé násilnické tendence. Dětské oběti domácího násilí a sexuálního zneužívání, si v dospělosti často nevědomě hledají partnery s podobnými rysy (Vágnerová, 2004, s. 628). Pokračují tak v rodinou předaných vzorcích chování; očekávání a chování druhých lidí, které jim ubližuje, často nejsou schopni zamezit nebo na ně adekvátně reagovat (Vágnerová, 2004, s. 618, 620, 623, 629). Na atmosféru strachu nebo závislosti jsou zvyklí a není to pro ně důvod k opuštění partnera, ačkoli nejsou ve vztahu spokojení (Vágnerová, 2004, s. 628 -629).

Za důležité u této informantky považuji to, že se snažila ze situace různými způsoby uniknout. Ať už tajným odchodem do zahraničí, kde by ji manžel nenašel, nebo snahou svého manžela uspokojit tak, že ji konečně přijme. Oběti domácího násilí totiž často trpí pocitem viny a méněcennosti, které jsou pro druhé nepochopitelné (Vágnerová, 2004, s. 628, 638). Oběti si mohou vědomě i podvědomě vyčítat každou chybu a místo rázného zakročení uvažují o tom, co je s nimi špatně a kde udělali chybu, a domnívají se, že když budou jiní, lepší, rychlejší, hezčí apod., agresor se k nim bude chovat lépe (Vágnerová, 2004, s. 628, 638). Myslím, že tyto pohnutky mohly být skryté v informantčině vyjádření „aby mě manžel konečně přijal“. Pro tuto informantku představují opravdovou hodnotu její víra a rodina. Víru přijala během své zkušenosti vyhoření, ale myslím, že rodina, harmonie nebo pocit sounáležitosti byly důležitou hodnotou i před vyhořením. Jako pozitivní faktor, na který ráda vzpomíná z tohoto období byla pomoc a opora sestry, tedy blízkého rodinného příslušníka orientační rodiny.

6.3.5 Kazuistika 5

David se narodil roku 198, pracuje jako akviziční obchodník. Davidovo nejvyšší ukončené vzdělání je „Střední škola elektroprůmyslová“. Rodiče žijí v manželském svazku. Nejvyšší ukončené vzdělání matky je středoškolské, pracuje jako OSVČ. Nejvyšší ukončené vzdělání otce je také středoškolské a stejně jako Davidova matka je vedený jako OSVČ. David má jednu o dva roky mladší sestru.

Okolnosti vyhoření: David před rokem a půl nastoupil na pracovní pozici akvizičního obchodníka. Tato pozice pro něj byla lákavá, protože představovala něco nového a vzrušujícího. Jeho očekávání byla poměrně vysoká a stejně tak očekávání jeho nadřízeného. Pro Davida byl vytvořen plán, který předpokládal určitý objem akvizic. David tento plán přijal za svůj a do jeho plnění investoval mnoho energie a času s očekáváním určitých výsledků. Na předchozích pozicích, které pro něj také představovaly výzvu, byl vždy úspěšným a dobře hodnoceným pracovníkem. V tomto případě se ale výsledky téměř nedostavovaly nebo dostavovaly minimálně a David byl velmi zklamaný. Absolvoval mnoho školení, které mu měly pomoci, ale bez úspěchu. Spíše naopak, David se po nich cítil ještě více frustrovaný, protože nepřinášela žádný užitek a chybu stále více hledal v sobě. David nerozuměl tomu, jak je možné, že se mu najednou v této práci žádné výsledky nedostavují, přestože se tolik snaží. Do této situace se vložili kolegové, kteří mu udíleli rady, co a jak má dělat, což Davidovi bylo nepříjemné a chápal to jako útok vůči své osobě. Kolegové neměli stejnou profesní zkušenost jako on, ani nepracovali na stejné pozici. Davidovi postupně začaly vadit maličkosti, které by ho dříve nijak neobtěžovaly. Například kolega telefonující za jeho zády, nevyžádané zpětné vazby na práci, kterou odváděl, od kolegů, kteří k tomu nebyli povoláni. Každý den vstával do práce s velkým tlakem na hrudi a nepřiměřenou únavou. Tento tlak a únava sílily do odpoledních hodin, kdy David odcházel z práce domů a postupně slábly, jak se přibližoval večer. Druhý den ráno se opět probouzel s bolestí na hrudi. Bolest a únava odcházela, když se David věnoval sportu a svým vlastním aktivitám, které ho bavily. Další faktor, který byl pro Davida nečekaný a nepříjemný, byla nesplněná finanční očekávání. Počítal s tím, že plán splní a dostane za něj patřičnou finanční satisfakci, která by vylepšila jeho finanční situaci, která sice nebyla zlá, ale vyšší plat byl jedna z výhod, kterou očekával a počítal s ní. Rodinná situace Davida je komplikovaná, duševní oporu očekávat nemůže. Pouze objektivní pomoc při hledání nového zaměstnání. David se dlouhodobě léčí s depresí a pravidelně dochází na terapie. K závěru, že vyhořel dospěl právě zde.

Ve firmě David pracuje již delší dobu a má pověst osvědčeného a úspěšného zaměstnance. Davidův nadřízený se k situaci postavil poměrně chápavě. Dal Davidovi druhou šanci s tím, že snížil svá očekávání a mírně poupravil plán. Podle Davida je ale laťka stále moc vysoko. Se svým nadřízeným se David dohodl, že pokud splní alespoň část plánu, uvidí se, co bude dál a pokud nesplní ani polovinu, buď přejde na jinou pracovní pozici, nebo si najde zaměstnání jinde.

Školní anamnéza: David byl student, který přistupoval k různým předmětům různě. Ze školy měl stres minimální, pouze mu vadil přístup matky, která měla vyšší očekávání než on. Na předměty, které měl David rád a které byly snadné, se neučil, na ostatní si buď chystal taháky, nebo se naučil alespoň minimum, které mu umožnilo předmět projít. Předměty, které pro něho byly příliš obtížné, doháněl soukromým doučováním. Jeho přístup ke škole byl takový, že ji chtěl dokončit s minimálním množstvím nepříjemných problémů, které by mu způsobil špatný průměr. Na úspěchu ve škole, narozdíl od pracovních úspěchů, záleželo Davidovi velmi málo.

Osobní anamnéza: David se dlouhodobě léčí s depresí, jinak je zdravý, rád sportuje a momentálně žije sám bez partnerky. Od rodičů se osamostatnil po střední škole, zhruba ve dvaceti letech. David je poměrně pečlivý a má rád dobře odvedenou práci, když se jedná o věc, kterou považuje za důležitou. Jako ústřední hodnoty ve svém životě uvedl David vztahy s lidmi, úspěch, kariéru a zdraví.

Rodinná anamnéza: David má jednu mladší sestru, rodiče žijí spolu. Rodinné vztahy považuje David alespoň vůči své osobě za komplikované, a to hlavně vztah s matkou, která dohlížela na výchovu. Uvedl, že matka je dost trestala, a navíc mu připadalo, že oba rodiče více zvýhodňují jeho mladší sestru. Z tohoto důvodu je jeho vztah se sestrou i matkou velmi komplikovaný. Vztah se svým otcem považuje za poměrně dobrý a neproblematický, pouze trochu poznamenaný otcovým postojem k výchovnému přístupu své ženy. Otce vždy vnímal jako někoho, kdo funguje spíše zpovzdálí a aktivně nijak nezasahuje do výchovy matky. Oceňuje, že je otec podporoval a vedl ke sportu. David uvedl, že jeho vztah se sestrou je komplikovaný hlavně kvůli výchově rodičů, kteří se je neustále snažili dávat dohromady a všechny aktivity museli dělat společně, i přestože je mezi Davidem a sestrou věkový rozdíl a oba měli jiné zájmy. Pokud chtěl jít David do kina nebo na fotbal nebo jet lyžovat, rodiče mu dali peníze, jen pokud měli dostatek pro oba dva. Pokud pro jednoho z nich peníze neměli, nemohl jít ani jeden, i když druhý o danou aktivitu třeba neměl zájem. David aktivity se sestrou odmítal a nikde s ní nechodil, sestra se k Davidovi připojovala vždy, a to k Davidově nelibosti.

Rodinný život často komplikoval nestálý příjem a problémy v podnikání Davidových rodičů. Když David odešel od rodiny, velmi se mu ulevilo.

Informant David je typickým případem vyhoření. Veškerou energii vkládal do svého nového zaměstnání. V tomto zaměstnání bylo hlavním cílem naplnit konkrétní plán prodeje, podle Davida nerealistický. Přesto na něj informant David přistoupil. V závěru rozhovoru uvádí, že jeho problémem je „příliš vysoká laťka“, tedy že má na sebe přehnané nároky a neumí přijmout ocenění za vykonanou práci od druhých ani sám od sebe, viz Křivohlavý (1998, s. 15). V této souvislosti bych zmínila styl rodinné výchovy, kterou David prošel. Je možné, že Davidovou přirozenou charakteristikou je perfekcionismus nebo touha udělat dokonale něco, na čem mu záleží, ale nelze to s jistotou takto formulovat. Nicméně tento informant trpěl přísnou a autoritativní výchovou své matky, která měla (dle mého názoru) na syna přehnané požadavky, což se projevovalo hlavně v rámci vztahů s informantovou sestrou. (Museli vše dělat společně, rozdělování peněz bylo z informantova pohledu nespravedlivé apod.) Otec těmto výchovným praktikám přihlížel, ale informant ho popisuje spíše jako pasivního a vzdáleného. Matku popsal jako dominantní osobu. Nemohu říci, jakým způsobem probíhala výchova v informantově raném dětství, ale z výše popsaného bych se spíše přikláněla k tomu, že i on mohl nějakým způsobem strádat. Ale nikoli ve smyslu psychické deprivace, viz Langmeier a Matějček (1968). Postrádal v rodině funkční model komunikace, nebyla zde ceněna upřímnost, musel čelit častému nátlaku ze strany matky, aby vyhovoval požadavkům, které mu byly nepříjemné a nějakým způsobem narušovaly jeho soukromí. Tomuto informantovi se ulevilo, když se osamostatnil a své samostatnosti si velmi cení. Tento informant se léčí s depresí, nevím ale jakého typu. Již dříve se léčil s jinou neurotickou poruchou, zde je možná souvislost s výchovou, viz Nakonečný (1998, s. 28, 31, 33), Nakonečný (2004, s. 200). O souvislostech s rodinnými vztahy, případně informantovými ranými dětskými zkušenostmi jsem nezískala informace, ze kterých by se dalo s určitostí cokoli usoudit. Uvedl jen, že jako dítě trpěl častými záchvaty vzteku. Ty mohly pramenit z pocitů bezmoci, bezradnosti, nemožnosti kontrolovat situaci, z nedostatku rodičovské pozornosti, z negativní rodinné atmosféry, stresu matky, matčiny nevyrovnané osobnosti a mnoho dalších, viz Johnson, (2007). Jako podstatné v tomto případě vyhoření vidím problém vysoké laťky, vysokého a možná nezralého očekávání od sebe samotného a stejně jako u ostatních informantů, chybějící kvalitní rodinné zázemí, které by mělo tu schopnost informanta v jeho nadšení a očekáváních uzemňovat

a korigovat, případně kompenzovat prožívanou pracovní frustraci, viz Křivohlavý (1998, s. 15).

6.3 Shrnutí a formulace hypotézy

Všichni informanti pocházejí z komplikovaného rodinného prostředí a v době vyhoření jejich rodinné vztahy nefungovaly tak, jak by měly. Chyběla zde otevřená komunikace a snaha řešit problémy společně. Tři informanti byli v době vyhoření bez partnera a bez dětí, jeden v nefunkčním manželství a s dětmi, jeden s partnerem a bez dětí. Všichni informanti byli v době vyhoření mladší třiceti let. Jako významné hodnoty v období vyhoření uvedli čtyři informanti přijetí, ačkoli to většinou nevyjadřovali zcela explicitně. Informanti shodně uváděli, že trpěli pocitem „nepochopení“ od rodiny. Často se v rozhovorech objevovala slovní spojení „chtěl/a jsem být přijat/a“, „toužil/a jsem po uznání“, „doma to nikdo nechápal“, „doma mi nikdo nepomohl“, „měl/a jsem pocit, že si mě rodiče nevšímají“, „měl/a jsem pocit, že mě nikdo doma nerespektuje“, „nechtěl/a jsem být sám/a“, „a proto jsem dělal/a“, „a proto jsem se snažil/a“. V rozhovorech s informanty se odrážely potřeby citové jistoty a bezpečí, potřeba seberealizace nebo potřeba uniknout z tíživé sociální situace a potřeba získat žádoucí materiální prostředky, které Vágnerová uvádí jako časté motivace nežádoucího chování (Vágnerová, 2004, s. 786). Zároveň se zde objevovaly motivace, hodnoty a ostatní osobnostní charakteristiky, které uvádí Maslachová ve vztahu k syndromu vyhoření jako rizikové (Maslach, 2003, s. 104-120): nedostatečné vědomí vlastní hodnoty, neznalost svých vlastních omezení, potřeba uznání a ocenění od druhých lidí, potřeba citové blízkosti a potřeba úspěchu.

Rodičovské postoje (Matějček, 1989; Matějček, 1999) a schopnost rodiny naplňovat očekávané funkce prostřednictvím socializace mají moc ovlivnit směr vývoje negativních i pozitivních rysů osobnosti, které se potenciálně mohou stát pro jedince v budoucnosti ohrožujícími (Vágnerová, 2004, s. 786-787). U případů vyhoření informantů, které jsem prezentovala v této práci rodina svou funkci neplnila žádoucím a očekávaným způsobem a potřeby svých členů dostatečně neuspokojovala. Jednalo se zejména o materiální zázemí, citovou stabilitu a atmosféru důvěry. Ze slovních vyjádření informantů se dá vyvodit, že touha naplnit tyto potřeby hrála v jejich chování významnou roli.

Na základě výše sesbíraných kvalitativních dat se nabízí formulace této možné hypotézy:

Hypotéza A: *„Rodičovské postoje mohou ovlivnit riziko rozvoje syndromu vyhoření v dospělosti.“*

Hypotézu ohledně prokreační rodiny nelze stanovit, protože výzkumný vzorek nebyl pro její stanovení dostatečný.

K dalšímu hlubšímu poznání této problematiky, přesnějšímu popisu vztahů mezi stylem výchovy, rodičovskými postoji a syndromem vyhoření v dospělosti, je nutné uskutečnit rozsáhlejší kvalitativní výzkum v této oblasti. Tak bude možné zpřesnění nebo přeformulování dané hypotézy. Zkoumaná problematika je totiž velmi komplikovaná a nelze ji jednoduše postihnout. Presentovaný výzkumný vzorek je velmi malý, a proto na jeho základě nelze dospět k významným obecným předpokladům.

ZÁVĚR

Cílem práce této práce byl rozbor funkcí rodinného zázemí, které by mohly být významné z hlediska prevence syndromu vyhoření a zjištění vlivu rodiny a rodinných vztahů na syndrom vyhoření. Práce popsala charakteristiky a průběh syndromu vyhoření, jak jej vidí většina současných autorů. Dále se zabývala skupinami, které se vyznačují zvýšeným rizikem rozvoje syndromu vyhoření a podstatou těchto rizik a identifikovala možné aspekty prevence z hlediska jednotlivce a prevence, která je vázaná na jeho vnější okolí. V souvislosti s rodinou zkoumala proces formování osobnosti a některých jejích rysů, které autoři publikací o vyhoření považují za rizikové. V této analýze vycházela především z poznatků zahraničních autorů Johnsona, zakladatele charakterologické terapie a Townsenda a Clouda, které propojila s poznatky o rodině, které vycházejí převážně ze souboru děl Zdeňka Matějčka, O. Matouška a Ivy Šolcové.

Empirické šetření nastínilo možné dopady rodinného zázemí na riziko rozvoje syndromu vyhoření v dospělosti, ačkoli v tomto případě je jakákoli formulace hypotéz velmi problematická. Současná odborná literatura se kloní k názoru, že dopad žádné negativní události v dětství na pozdější život nelze predikovat, a že možnost psychopatologického vývoje je v psychologických teoriích nadhodnocována (Šolcová, 2009). Případové studie, které tato práce prezentuje, popisují příběhy pěti osob, které pocházejí z problematického a nestabilního rodinného zázemí. Dotazovaní uváděli, že důvodem jednání, které vedlo k rozvoji příznaku vyhoření, byly neuspokojené potřeby z dětství, potřeba materiálně se zajistit a oddělit se od rodiny, potřeba nezávislosti na rodině a potřeba se vůči rodině vymezit. Dotazovaní přiznali konfliktní vztahy v rodině, zejména pak mezi rodiči. Často mluvili o vlastní nejistotě ve vztazích, o strachu ze selhání, potřebě být milovaný, přijatý a uznávaný nebo úspěšný, a také o potřebě odvádět dobrou práci. Uváděli, že tyto potřeby nebyly subjektivně naplněné ani v dětství ani později v období dospělosti.

Konkrétněji lze uvést příklad informanta, který svou matku popsal jako autoritativní, dominantní, s přehnanými nároky a impulzivní, zároveň přiznal, že trpí sklony k perfekcionismu, přehnaným požadavkům na sebe sama a neschopností přijmout ocenění za svou práci ze strany nadřízených i od sebe samého. Tento rys považoval za negativní a označil ho jako hlavní problém svého vyhoření. Dvě informantky byly

v dětství zneužívány a byly svědky domácího násilí. V dospělosti se opět staly obětí psychického nebo fyzického týrání ve vztahu, který se stal příčinou jejich vyhoření. Hlavním motivem udržení těchto vztahů byla potřeba citu, ochrany nebo strach z možných následků po opuštění týrajícího partnera. Tři informanti z pěti (jeden se ze svého vyhoření teprve zotavuje a u jednoho nelze přesně hodnotit), se dokázali s touto náročnou situací vypořádat sami a zužitkovat ji ve svůj prospěch. Mohli by tedy být považováni za resilientní jedince. V těchto pěti případech se objevoval významný vliv rodiny v dětském věku na chování dotazovaných v dospělosti. Toto chování vedlo k rozvoji syndromu vyhoření. Pokud by se tyto vlivy prokázaly, možnou prevencí by byla odpovědná a uvědomělá výchova, která by záměrně formovala takové vlastnosti osobnosti, které vedou ke zvýšené odolnosti vůči stresu a pozitivnímu náhledu na sebe sama. Jednalo by se především o praktickou aplikaci poznatků konceptu hardiness a sebepojetí, zajištění pevné primární vazby na pečující osobu a stabilní, citově vřelé vztahy v rámci rodiny a mimo ni. Důraz by měl být kladen také na rozvoj komunikačních dovedností, zvládnutí emocí, konstruktivní a přímé řešení konfliktů, odpovědnosti a úcty k sobě samému a svému okolí. Tyto návrhy nejsou ovšem zdaleka vyčerpávající a lze je chápat pouze jako možný směr výchovného působení, jehož výsledkem by byla harmonicky utvořená osobnost, která by nevyhledávala nevhodné náhradní zdroje uspokojení svých potřeb.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROCK, Barbara L. a Marilyn L. GRADY. *Avoiding burnout: a principal's guide to keeping the fire alive*. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, Inc., 2002, xiv, 136 s. ISBN 0-7619-7807-0.

BROCKERT, Siegfried. *Ovládání stresu*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1993, 139 s. ISBN 80-7023-159-9.

CLOUD, Henry a John TOWNSEND. *Děti a hranice: proč ve vztahu k dětem budovat hranice?*. Praha: Návrat domů, 2003, 195 s. ISBN 80-7255-075-6.

CLOUD, Henry a John Sims TOWNSEND. *Hranice*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 1998, 266 s. ISBN 80-85495-83-x.

CLOUD, Henry a John Sims TOWNSEND. *Rozhovory o hranicích*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2005, 247 s. ISBN 80-7255-120-5.

COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Vyd. 1. (dotisk) Praha: Management Press, 2006, 371 s. ISBN 80-7261-138-0.

DIMUNOVÁ, Lucia. *Vplyv sociálno-demografických ukazovateľov na výskyt syndromu vyhorenia u sestier na Slovensku*. Profese on-line [online]. Fakulta zdravotnických věd UP v Olomouci: Září 2008, vol. 2, no. 1., s. 56-65, [vid 2014-03-10]. ISSN 1803-4330. Dostupné z: <http://profeseonline.upol.cz/vplyv-socialno-demografickych-ukazateozov-na-vyskyt-syndromu-vyhorenia-u-sestier-na-slovensku>.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 3. vyd. Praha: Portál, 2001, 175 s. ISBN 80-7178-606-3.

DRYDEN, Windy a Albert ELLIS. *Albert Ellis live!* [online]. London: SAGE Publications, 2003, x, 150 p.

ELLIS, Albert. *Stress counselling: a rational emotive behaviour approach* [online]. London: Continuum, 2001c1997, vi, 200 p. ISBN 0304334685.

FRANKL, Viktor Emil. *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor*. 2. opravené vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006, 175 s. ISBN 80-7192-866-6.

FRANKL, Viktor Emil. *Člověk hledá smysl: Úvod do logoterapie*. Vyd. 1. Praha: Psychoanalytické nakl. J. Kocourek, 1994, 88 s. ISBN 80-901601-4-X.

FROMM, Erich. *Umění být*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1994, 124 s. ISBN 80-206-0225-9.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 595 s. ISBN 80-7203-124-4.

GROSS, Stefan F. *Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 234 s. ISBN 80-7261-022-8.

HAVEL, Václav. *Novoroční projev prezidenta republiky Václava Havla* [online]. Praha: Hrad, 1995, [vid 2014-06-10]. Dostupné z: <http://old.hrad.cz/president/Havel/speeches/1995/0101.html>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HLADKÝ, Aleš. aj. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1993. 173 s. ISBN 80-7066-784-2.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2013, 229 s. ISBN 978-80-7429-331-3.

JEDLINSKÁ, Martina, HLÚBIK, Pavol, LEVOVÁ, Jana. *Psychická zátěž laických rodinných pečujících*. Profese online [online]. 2009, vol. 2, no. 1., s. 27-38, [vid 2014-03-10]. ISSN 1803-4330. Dostupné z: http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2009_01/jedlinska_final_web_tisk.pdf.

JEŽORSKÁ, Šárka, KOZYKOVÁ, Jana, CHRASTINA, Jan. *Syndrom vyhoření u všeobecných sester pracujících s onkologicky nemocným*. Ošetrovatelstvo [online]. Vydavatelstvo Osveta, s.r.o., 2012, vol. 2, no. 2., s. 56-63, [vid 2014-03-10]. ISSN 1338-6263. Dostupné z: <http://www.osetrovatelstvo.eu/archiv/2012-rocnik-2/cislo-2/syndrom-vyhoreni-u-vseobecnych-sester-pracujicich-s-onkologicky-nemocnymi>.

JEŽORSKÁ, Šárka, VÉVODA, Jiří, CHRASTINA, Jan. *Motivace sester a syndrom vyhoření: existuje souvislost?* Profese online [online]. 2014, vol. 7, no. 1., s. 9-15, [vid 2014-03-10]. ISSN 1803-4330. Dostupné z: http://profeseonline.upol.cz/upload/soubory/2014_01/02_jezorska.pdf

JOHNSON, Stephen M. *Charakterové typy člověka: terapeutická léčba raných poruch*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, VII, 268 s. ISBN 978-80-251-1521-3.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-200-1307-5.

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: SZÚ, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 190 s. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 279 s. ISBN 80-7178-551-2.

KUČEROVÁ, Stanislava. *Úvod do pedagogické antropologie a axiologie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1990, 49 s. ISBN 80-210-0141-0.

LANGMEIER, Josef a Zdeněk MATĚJČEK. *Psychická deprivace v dětství*. 2. přeprac. vyd. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1968, 383 s.

LEITER, Michael, P., MASLACH, Christina. *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, ix, 193 s. ISBN 0-7879-7608-3.

MASLACH, Christina. *Burnout: the cost of caring*. Cambridge, MA: Malor Books, 2003, xxiv, 276 s. ISBN 1-883536-35-9.

MATĚJČEK, Zdeněk. *Co, kdy a jak ve výchově dětí*. Vyd. 2. Praha: Portál, 1999, 143 s. ISBN 80-7178-320-x.

MATĚJČEK, Zdeněk a Zdeněk DYTRYCH. *Krizové situace v rodině očima dítěte: dětská závist, žárlivost, nevěra a rozvod, nový partner v rodině, nevlastní sourozenci, vzpomínky z dětství*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 128 s. ISBN 80-247-0332-7.

MATĚJČEK, Zdeněk. *Prvních 6 let ve vývoji a výchově dítěte: normy vývoje a vývojové milníky z pohledu psychologa : základní duševní potřeby dítěte : dítě a lidský svět*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 182 s. ISBN 80-247-0870-1.

MATĚJČEK, Zdeněk. *Rodiče a děti*. 2. vyd. Praha: Avicenum, 1989, 336 s.

MATOUŠEK, Oldřich. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 1. vyd. Praha: SLON, 1993, 124 s. ISBN 80-901424-7-8.

MCCRANIE, Edward, W., LAMBERT, Clinton, E., LAMBERT, Vickie A., [online]. *Work stress, hardiness, and burnout among hospital staff nurses*. Lippincott-Raven Publishers, 1987, [vid 2014-05-10]. Doi: 10.1097/00006199-198711000-00013

MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Vyd. 2. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986, 207 s.

MONTOUSSÉ, Marc a Gilles RENOUEAU. *Přehled sociologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 335 s. ISBN 80-7178-976-3.

MUFSON, Susan a Rachel KRANZ. *O týrání a zneužívání*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1996, 131 s. ISBN 80-7106-194-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., dotisk. Praha: Academia, 1998, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Vyd. 1., dotisk. Praha: Academia, 2004, 590 s. ISBN 80-200-1290-7.

NAZARE-AGA, Isabelle. *Nenechte sebou manipulovat*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999, 264 s. ISBN 80-7178-256-4.

NEUDERTOVÁ, Hana. *Jak účinně bojovat se syndromem vyhoření a emoční vyprahlostí v intenzivní medicíně* [online]. Brno: [2012], [vid 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.akutne.cz/res/publikace/jak-ucinne-bojovat-se-syndromem-vyhoreni-a-emocni-neudertova-h.pdf>.

PINES, Ayala a Christina MASLACH. *Experiencing social psychology: readings and projects*. 1st ed. New York: Knopf, 1979, 303 s. ISBN 0-394-31281-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 260 s. ISBN 80-86432-80-7

RUSH, D. Myron. *Syndrom vyhoření*. Vyd. 1. Praha: Návrat domů, 2003. 129 s. (Moudrost do kapsy; Sv. 2) ISBN 80-7255-074-8.

SCHAUFELI, Wilmar B., MASLACH, Christina, MAREK Tadeusz. *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Philadelphia: Taylor & Francis, 1993. 299 s. ISBN 1-56032-683-2.

SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2. upr. vyd. Praha: Academia, 2000, 106 s. ISBN 80-200-0240-5.

SINGLY, François de. *Sociologie současné rodiny*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999, 127 s. ISBN 80-7178-249-1.

SLAMĚNÍK, Ivan a Jozef VÝROST. *Sociální psychologie: Sociálna psychológia*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 1997, 453 s. ISBN 80-85866-20-x.

SMITH, Hyrum W. *10 přírodních zákonů managementu času a života: osvědčené strategie pro zvýšení vaší produktivity a dosažení vnitřního míru*. Praha: Pragma, 1998, 247 s. ISBN 80-7205-587-9.

ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 102 s. ISBN 978-80-247-2947-3.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krizová intervence pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-2624-3.

UHLIG, Beatris. *Time management: Staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004, 870 s. ISBN 80-7178-802-3.

VANDENBERGHE, Roland a A. HUBERMAN. *Understanding and preventing teacher burnout: a sourcebook of international research and practice*. Digitally print. 1. paperback version. Cambridge: Cambridge University Press, 2006, XV, 362 s. ISBN 978-0-521-62213-4.

VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka, formy krizové pomoci a služeb]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, 543 s. ISBN 80-7178-696-9.

VYMĚTALOVÁ, Zdenka. *Syndrom vyhoření a jeho vliv na rodinné vztahy* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2009. Diplomová práce. Vedoucí práce Jakub Hladík.